

**Université Paris Nord
Institut Universitaire Professionnalisé (IUP)
Métiers de l'Information et de la Communication**

**La généralisation et l'optimisation
de la formation : enjeux et moyens.**

**Sandrine Virbel
Directeur de Mémoire : Geneviève G****
Qualité du mémoire : Mémoire de maîtrise**

**Année 2000-2001
Soutenance : juin 2001**

-

Ce mémoire de maîtrise a été réalisé dans le cadre de la seconde période d'étude. J'ai été accueillie par l'INHNI du 1^{er} mars au 31 mai 2001 :

**Institut National d'Hygiène et du Nettoyage Industriel
34, boulevard Maxime Gorki
94808 Villejuif Cedex**

-

*« La formation est la réponse.
Mais quelle est la question ? »
D'après Woody Allen.*

REMERCIEMENTS



Je tiens ici à remercier l'ensemble de l'INHNI Villejuif pour son accueil et son soutien, notamment Elsie-Anne C**, Nathalie M*****, toute l'équipe de la Formation Continue.**

Je tiens aussi à remercier Geneviève G***** qui a assuré la direction de ce mémoire et qui m'a prodigué ses précieux conseils.

SOMMAIRE



REMERCIEMENTS	page 2
SOMMAIRE	page 3
INTRODUCTION	page 4
PREMIERE PARTIE : « <i>Des enjeux de la formation qui sont à l'image de l'INHNI : divisés et manquant de communication</i> ».	page 14
1.1 Une origine «historique» de l'INHNI qui se répercute sur son mode de fonctionnement.	page 14
1.2 Une structure divisionnalisée qui est en cause dans le manque d'harmonisation de la gestion des ressources humaines et le manque de communication.	page 16
1.3 Le fonctionnement interne et l'organisation de l'INHNI apparaissent cloisonnés et éclatés.	page 20
1.4 Des identités différentes qui se côtoient.	page 25
1.5 L'environnement exerce une influence sur l'évolution de l'INHNI.	page 31
1.6 Des difficultés de communication et d'information en général et par rapport à la formation en particulier.	page 36
1.7 La situation actuelle de la formation à l'INHNI.	page 40
CONCLUSION.	page 42
SECONDE PARTIE : « <i>L'absence d'ingénierie de la formation génère des dysfonctionnements.</i> ».	page 43
2.1 Un fonctionnement actuel de la formation peu structuré.	page 44
2.2 Les points de dysfonctionnements repérables.	page 46
2.3 Des résistances stratégiques à combattre.	page 54
2.4 Un manque de communication et d'information complique le problème.	page 57
CONCLUSION.	page 60

TROISIEME PARTIE : « Les conditions de l'évolution vers une formation « investissement ».	page 61
3.1 Vers une ingénierie de formation réfléchie et adaptée à la stratégie.	page 61
3.2 Des actions de formation qui riment avec «investissement».	page 65
3.3 Les nouveaux enjeux de la formation pour l'INHNI.	page 66
3.4. Sans oublier les enjeux spécifiques des acteurs de la formation.	page 76
3.5 Comment et sur quels acteurs s'appuyer pour la mise en place de l'ingénierie de formation ?	page 77
3.6 Une organisation plus communicante pour une ingénierie de formation optimale.	page 81
CONCLUSION.	page 87
QUATRIEME PARTIE : « Un diagnostic tourné vers l'évolution de la formation».	page 88
4.1 Un ensemble de dysfonctionnements liés au manque de communication et d'information.	page 88
4.2 Un manque de cohérence qui nuit à l'efficacité de la formation.	page 90
4.3 Des volontés d'évolution à exploiter pouvant aboutir à une formation efficace.	page 91
4.4 La formation doit franchir des obstacles pour parvenir à se généraliser.	page 92
4.5 Les acteurs ont des enjeux différents par rapport à la formation.	page 93
4.6 Il existe des opportunités à saisir qui sont liées à l'environnement de l'INHNI	page 94
CONCLUSION.	page 96
CINQUIEME PARTIE : Des projets pour aller vers la généralisation et l'optimisation de la formation.	page 97
5.1 Des propositions qui s'inscrivent dans une vision plus vaste.	page 97
5.2 Un projet orienté vers la généralisation et l'optimisation de la formation.	page 100
CONCLUSION GENERALE.	page 115
BIBLIOGRAPHIE.	page 118
TABLE DES MATIERES.	page 120
ANNEXES.	page I

INTRODUCTION



Comment la démarche de structuration de la formation peut-elle accompagner l'évolution d'une entreprise vers une gestion des ressources humaines harmonisée ainsi que vers une organisation plus communicante ?

Cette question soulève l'intérêt pour une entreprise de réfléchir à la structuration de sa formation, tout en induisant son action sur deux autres aspects :

- aller vers l'harmonisation de la gestion des ressources humaines ;
- tendre vers une organisation plus communicante.

Les entreprises mettent en œuvre des changements qu'ils soient économiques, organisationnels, technologiques ou encore stratégiques.

Ces changements ont pour but de faire face aux évolutions des marchés. Ils nécessitent souvent un redéploiement, un renforcement des compétences des salariés à tous les niveaux de l'entreprise.

Autonomie, prise d'initiative, responsabilisation, polyvalence ou même polyfonctionnalité sont demandés aux salariés pour faire face aux aléas de l'entreprise.

A la faveur de ces changements, la formation est de plus en plus positionnée dans une logique d'investissement visant à produire de la compétence et non plus uniquement de la connaissance.

La formation se retrouve également dans la notion de gestion des ressources humaines notamment dans sa dimension de responsabilité sociétale d'anticipation sur les changements de l'environnement : gestion prévisionnelle, mobilité et donc formation continue...

Elle se retrouve aussi dans la notion de communication interne.

Celle-ci participe au bon fonctionnement de l'entreprise en favorisant les échanges entre les membres, par exemple entre les salariés et la hiérarchie lors de la survenue de changements stratégiques...elle a donc un rôle à jouer dans la formation en facilitant les échanges entre les collaborateurs et la hiérarchie d'une entreprise.

L'Institut National de l'Hygiène et du Nettoyage Industriel (INHNI) est un organisme de formation et de conseil spécialisé dans le secteur du nettoyage. Il dispense des formations continues en direction des salariés d'entreprises, des actions d'insertion et également, il propose des formations initiales par le biais de son activité de CFA. Il couvre le territoire national grâce au siège et à un centre basé à Villejuif et d'autres centres en région ce qui représente environ 200 salariés.

Paradoxalement, malgré son activité, la formation des salariés de l'organisme n'est pas structurée et la volonté de l'organiser est même un fait relativement récent.

Des actions de formation existent déjà et j'ai pu en constater le fonctionnement car elles ont eu lieu pendant mon stage.

D'un autre côté, j'ai pu constater la volonté de passer vers une gestion des ressources humaines clairement exprimée ainsi que le cadre et les répercussions du mode d'information et de communication au sein de l'organisme.

La demande de l'entreprise exprimée par la Secrétaire Générale lors de notre premier contact a été définie dans les termes de « mission d'accompagnement de la responsable du personnel pour l'optimisation de la formation au sein de l'INHNI » ; le

point fort de la mission étant l'aide à la généralisation de la démarche formation et son harmonisation entre le siège et les délégations en régions.

La démarche pressentie, à ce stade, était de réaliser une analyse de l'existant qui permettrait un diagnostic mettant en avant les blocages et les freins éventuels et de formuler des préconisations, des outils...

Pour mener efficacement ma mission, j'ai conçu et fait valider (direction, CE...) un calendrier prévisionnel du déroulement de différentes phases, des guides pour les entretiens ainsi qu'un questionnaire d'enquête.

Une attention particulière a été accordée à l'information des salariés par des notes écrites, des contacts directs et la présentation de mon travail lors d'une réunion du CE et une réunion «synergie» des services de Villejuif.

Il s'agissait de prévenir l'ensemble de l'INHNI de l'analyse en cours et convaincre chacun de l'intérêt pour l'entreprise et pour les individus. En effet, l'implication permet de combattre les résistances dues à une méfiance qui peut s'exprimer face à une stagiaire qui a forcément besoin de se montrer «intrusive» lors des entretiens en particulier et par rapport au fonctionnement de toute l'entreprise en général.

Une méthodologie a été définie dont voici les différentes phases :

Phase 1 : les entretiens exploratoires non-directifs.

Ces entretiens ont eu pour but de porter un regard introspectif sur l'INHNI. Les 5 interviewés ont été sélectionnés parmi les personnes présentes depuis longtemps dans l'entreprise ou connaissant particulièrement bien l'INHNI. Il s'agissait de recueillir des informations sur l'entreprise classées en plusieurs grands thèmes : grandes étapes de l'INHNI depuis sa création, fonctionnement et organisation, culture et relations sociales, perception de la formation interne. Ces entretiens ont permis la création des guides d'entretien non-directifs et des questionnaires pour les salariés.

Phase 2 : les entretiens non-directifs avec les délégués régionaux.

Ils ont eu lieu en «face à face» avec les 5 délégués régionaux. Ces entretiens ont eu pour but de mieux connaître les délégations régionales, notamment sur leurs activités locales, l'organisation, l'autonomie, le degré de réflexion sur la formation interne et les compétences.

Phase 3 : une enquête auprès des salariés sous forme de questionnaire.

Une enquête par questionnaire auprès des salariés du siège et des régions a eu pour but de me donner une image de la communication et de l'information, de la situation actuelle de la formation, des attentes d'évolution mais aussi des précisions sur les parcours professionnels, les études et formations antérieures.

Quelques entretiens non-directifs ont eu lieu avec des salariés du siège. Ces entretiens reprenaient les questions de l'enquête en guise de guide d'entretien.

Le choix d'utiliser un questionnaire a été dicté par le manque de temps dû à la brièveté du stage d'une part et, d'autre part, par la distance géographique qui me séparait des centres régionaux.

Des entretiens avec l'ensemble des salariés auraient bien entendu été préférables. En effet, les entretiens que j'ai pu mener directement avec les salariés de Villejuif ont été plus enrichissants et m'ont apportée bien plus d'éléments de réflexion. L'entretien non-directif permet d'atteindre des niveaux profonds d'information ; « *il semble bien qu'il existe une relation entre le degré de liberté laissé à l'enquêté et le niveau de profondeur des informations qu'il peut fournir* ». ¹

Ces questionnaires destinés aux salariés ont malheureusement connu un destin difficile. Malgré tout le soin apporté au lancement de l'enquête (questionnaire présenté au CE et aux délégués régionaux pour approbation et modifications éventuelles, explication de ma mission et du bénéfice pouvant en être retiré), le taux de retour a été de 43%, c'est à dire 61 questionnaires revenus sur les 141 attendus.

¹ Guy Michelat, *Sur l'utilisation de l'entretien non directif en sociologie.*

L'implication escomptée des délégués régionaux n'a pas été à la hauteur des espérances et nombre de relances téléphoniques et par fax ont été nécessaires pour parvenir à recueillir le maximum de questionnaires en régions.

Un soin particulier a été accordé aux conditions de déroulement de l'ensemble des entretiens : les rendez-vous étaient pris à l'avance, le but des entretiens était clairement expliqué ainsi que ma présence à l'INHNI.

Les entretiens ont eu lieu dans des bureaux où il était possible de s'isoler et de ne pas être dérangé par des passages intempestifs et des sonneries de téléphone.

Leur durée a été variable : de 1h30 à 2h30.

Phase 4 : enregistrement et analyse des réponses.

Les entretiens et les questionnaires ont été enregistrés sur informatique (tableur et traitement de texte).

Cette phase a été réalisée sous forme de statistiques pour les questionnaires et par regroupement sous des modules thématiques pour les entretiens.

Il s'agit d'une analyse qualitative du corpus y compris dans les détails car *«chaque détail n'a de sens qu'en relation avec tous les autres éléments dont on dispose. Cela se comprend si on se souvient que nous considérons les entretiens non-directifs comme une production de symptômes qu'il nous appartiendra d'interpréter et d'organiser, et, qui souvent se présentent sous forme de détails »*.²

J'ai été très autonome dans la façon de m'organiser et de mener ma mission à bien dès que j'ai eu le «feu vert» de la hiérarchie.

Mais une phrase concernant ma mission et son déroulement est demeurée en filigrane tout au long des trois mois de stage : «Je ne veux pas de problèmes sociaux.»

Mon positionnement a été celui d'une personne extérieure à l'entreprise mais intéressée par son fonctionnement, sa vie et surtout par les personnes qui y

² Ibid.

évoluent. J'ai eu le sentiment que ce positionnement a permis aux personnes de me parler assez librement, j'ai été plus d'une fois surprise par les propos que j'ai recueillis lors des entretiens non directifs.

Ces propos ont souvent été des pistes très importantes dans ma réflexion.

D'une manière générale, les personnes ont apprécié de parler d'elles, de ce qu'elles font, elles se sont montrées intéressées par la démarche, coopératives et, comme m'a fait remarquer un interviewé, *«parler de ce que je fais pendant cet entretien me permet de remettre les choses à plat sur mon travail. Cela me conforte dans le fait que j'aime toujours mon métier et que j'ai encore beaucoup de chose à faire ici»*.

L'écoute et la reformulation auxquelles je me suis astreinte lors des entretiens n'ont, je suppose, pas été étrangères au sentiment de fiabilité des réponses que j'ai obtenues.

Ainsi, je pense avoir conservé une certaine objectivité dans l'exploitation des entretiens et de mes observations directes. Ces observations ont été facilitées par une installation à un bureau du service comptabilité pendant deux semaines puis par un déménagement au service de la formation continue où j'ai partagé la vie des conseillers. Ma participation à une réunion «synergie» qui réunissait le CFA et la Formation Continue de l'INHNI Villejuif a également été riche en renseignement sur les relations qu'entretiennent le personnel et les nouveaux axes de développement pressentis par le management par projet.

A l'issue de l'analyse des informations recueillies lors des entretiens et des 3 mois passés au cœur de l'INHNI, j'ai souhaité mettre particulièrement en avant le fait que la démarche de structuration de la formation peut avoir un rôle dans l'harmonisation de la gestion des ressources humaines mais qu'elle peut, de plus, concourir à rendre l'organisation plus communicante.

Plusieurs hypothèses se sont dessinées autour de mes impressions :

- L'INHNI subit les pressions venant de l'évolution du secteur du nettoyage.
- Les changements, dus aux contraintes du marché, sont facteur d'évolution des compétences managériales et communicationnelles en entreprise.
- L'INHNI souhaite utiliser la formation comme outil d'accompagnement de la GRH.
- Il existe des conceptions différentes de la formation qui freinent le passage de la «formation catalogue» vers la «formation investissement».
- Les délégués régionaux vont à l'encontre de la centralisation de la formation.
- Certains acteurs développent des résistances stratégiques à la démarche d'ingénierie de formation.
- Les acquis de formation ne sont pas ou peu mis en œuvre dans les situations de travail.

Ces différentes hypothèses m'ont permise de construire la partie consacrée à l'analyse dont voici les 3 grands points :

Première partie.

L'INHNI veut structurer sa formation interne et la généraliser que ce soit pour le siège ou pour les délégations régionales. La démarche recouvre différents enjeux mais la spécificité de la structure et le fonctionnement ne facilite pas cette démarche. D'autre part, la structure semble avoir du mal à communiquer voir même à informer ses employés.

Cette partie s'appuie plus particulièrement sur l'ouvrage d'Henry Mintzberg : « Structure et dynamique des organisations ». Sa typologie des organisations, bien

que constituée à partir d'entreprises s'applique aussi à d'autres formes comme les associations (cas de l'INHNI).³

Cette seconde partie fait également référence aux « Mondes sociaux ». Les six types d'identités collectives au travail m'ont permis de ressortir les logiques identitaires en présence à l'INHNI.

Seconde partie.

Le manque de structuration de la formation pose des problèmes dans les actions actuellement en cours. Cette partie analyse les manifestations des dysfonctionnements tant au niveau de la formation qu'au niveau de l'information et de la communication. Nous nous posons la question de comprendre le rôle de certains acteurs dans la situation actuelle de l'INHNI.

Des éléments nous laissent donc supposer que le problème est plus vaste et qu'il va être nécessaire de d'avoir une vision plus large et plus ambitieuse pour assurer l'efficacité de la formation...

L'analyse stratégique, proposée par Erhard Friedberg et Michel Crozier dans «L'acteur et le système», est utilisée pour mettre à jour les relations entretenues entre les acteurs.

Nous nous référons aux écrits d'Alain Meignant dans « Manager la formation » pour analyser les actions de formation actuellement vécues à l'INHNI.

Troisième partie.

La réflexion sur l'INHNI met en avant la nécessité de mettre en place une ingénierie de formation qui soit reliée à la stratégie. Mais la formation est aussi un des éléments de la gestion des ressources humaines et agit à ce niveau.

De plus, la diffusion d'une nouvelle conception de la formation nécessite l'adhésion et l'implication des acteurs. Sa réussite est donc indissociable d'une communication

³ Collectif, *Les Organisations*, «Entretien avec Henry Mintzberg », Editions Sciences Humaines, 1999.

interne adéquate. Il est nécessaire et indispensable de s'appuyer sur les acteurs forts afin d'assurer une ingénierie de formation efficace.

Cette troisième partie fait essentiellement appel à Alain Meignant pour son ouvrage « Manager la formation ». En effet, sa vision « maragériale» de la formation nous semble particulièrement pertinente afin de répondre au besoin de l'INHNI.

La **Quatrième partie** est constituée par le diagnostic.

Il s'agit d'une appréciation argumentée de la situation sous forme de synthèse de l'analyse de l'existant.

Ce diagnostic passe en revue les dysfonctionnements à résoudre, les manques, les opportunités... différents points qu'il faut prendre en compte dans l'élaboration d'un projet ou avant de faire des préconisations.

Enfin, la **Cinquième partie** propose un chaînage de projets avec le détail de l'un d'eux.

Différents points du projet sont précisés comme les objectifs, les acteurs concernés, les bénéficiaires, le déroulement opérationnel, les effets attendus...

Le projet n'étant pas une fin en soi, il se veut avant tout outil de travail pour les décideurs qui pourront prendre des décisions sur les projets proposés.

Ce mémoire se veut «critique» au sens universitaire du terme. Mais il peut apparaître, aux yeux de certains lecteurs, comme «critique» au sens commun du mot. Son ambition est avant tout de faire l'analyse de l'existant, de mettre le doigt sur des situations, des blocages et de tenter d'apporter des voies pour remédier aux dysfonctionnements. La perfection n'existe pas, encore moins dans le monde du travail où les entreprises sont constituées d'un ensemble de contraintes, de vécu, de différences humaines...

J'aurais pu appeler ce mémoire «A la découverte de l'INHNI... ».

La découverte... le mot n'est pas trop fort pour résumer ces trois mois de stage, une formidable aventure qui m'a permis de décrypter une entreprise comme je n'avais encore jamais pu le faire.

PREMIERE PARTIE



**« Des enjeux de la formation qui sont à l'image de l'INHNI :
divisés et manquant de communication »**

Cette première partie a pour but de rappeler les étapes importantes de l'histoire de l'INHNI en partant de sa création jusqu'à sa situation actuelle. Cette genèse est nécessaire pour comprendre son évolution. Nous évoquerons différents aspects de son fonctionnement, l'environnement dans lequel l'entreprise évolue, les particularités des modèles identitaires des acteurs et les premiers dysfonctionnements repérés.

Nous aborderons aussi la structuration actuelle de la formation, le manque de communication et d'information...

1.1 Une origine «historique» de l'INHNI qui se répercute sur son mode de fonctionnement

1.1.1 A l'origine une association de structure simple...

Au début des années 80, la Fédération des Entreprises de Propreté (FEP), décide de créer l'Institut National de l'Hygiène et du Nettoyage Industriel (INHNI) afin de répondre plus efficacement aux besoins de formation des entreprises de nettoyage. En effet, le secteur était encore largement marqué par les débuts modestes de ces

entrepreneurs qui avaient démarré leurs entreprises avec une mobylette et du matériel de laveur de vitre mais donc sans formations particulières.

Les entreprises avaient prospéré et il était nécessaire de professionnaliser le secteur et d'instaurer une véritable dynamique de formation.

C'est une **association Loi de 1901** qui voit le jour, il y a 21 ans. Conformément aux principes édictés dans la Loi de 1901, l'objectif n'est pas de faire de bénéfices.

L'avenir de l'INHNI apparaît indissociable de la vie du secteur du nettoyage ainsi que de la FEP. En effet, à la tête de l'INHNI, nous retrouvons le Président de la FEP, un vice-président délégué et un président de chambre syndicale⁴.

Du début des années 80 jusque vers 1990, l'INHNI comptait une petite dizaine de salariés. **Sa structure était** donc encore jeune, peu élaborée et **simple**⁵. Il faut remarquer que les organisations passent généralement par ce type de structure lors de leurs premières années d'existence.

1.1.2 ... pour un mode de fonctionnement simple.

Typique des structures simples, la supervision directe représentait le mécanisme de coordination principal de l'INHNI, les décisions étant prises par le sommet stratégique. Celui-ci avait une surface de contrôle prépondérante tandis que la ligne hiérarchique était réduite à sa plus simple expression. La formation, la planification et les mécanismes de liaisons étaient très peu utilisés voir même inexistants. Toutes les décisions étaient centralisées par le sommet stratégique.

L'**environnement** pouvait être qualifié de simple car les produits proposés par l'INHNI concernaient la diffusion de savoir-faire basique destiné à la formation aux gestes du nettoyage.

⁴ Voir Annexe 1

⁵ Henry Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*, Editions d'Organisation 1982.

En 1994, la FEP a créé le Fond d'Assurance Formation-Propreté afin de reprendre l'activité d'organisme collecteur de la profession à la place de l'INHNI.

En effet, jusqu'à cette date, l'INHNI se chargeait de collecter les fonds pour la formation et la promulgation de la Loi quinquennale a été à l'origine de cette scission. La Secrétaire Générale de l'époque est partie avec une partie du personnel afin de s'occuper du FAF-Propreté.

Un formateur, déjà présent à l'époque, se souvient : « *L'INHNI est redevenu simple fournisseur de formation. Cela a fait tout drôle, on avait l'habitude d'avoir beaucoup d'argent ici. Cela faisait drôle pour une association Loi 1901 qui ne devait pas faire de profit.* »

La structure changeait, évoluait et n'allait pas tarder à prendre résolument le chemin de sa forme actuelle.

L'environnement devenait de plus en plus dynamique. En effet, il fallait faire preuve d'innovation et de créativité pour apporter des réponses satisfaisantes aux clients qui se professionnalisaient et pouvaient se révéler facilement demandeurs de sujets de formations très divers, voir pointus.

L'activité de l'association des débuts se métamorphosait en organisme de formation et de conseil, en entreprise à part entière...mais le personnel restant à l'INHNI continuait de fonctionner sur le mode de la structure simple.

1.2 Une structure divisionnalisée qui est en cause dans le manque d'harmonisation de la GRH et le manque de communication.

1.2.1 Aujourd'hui, une structure divisionnalisée...

Depuis 1995, l'INHNI est décentralisé en région avec six centres de formation. En effet, outre le centre de Villejuif, l'INHNI a créé le centre de Rennes (1995), Tours (1995), Lyon (1996), Marseille (1997) et Bordeaux (1998) et deux antennes : Toulouse et Strasbourg. L'activité s'est donc fortement développée et fait appel à 118 salariés en équivalent temps plein soit près de 200 collaborateurs permanents ou vacataires.

L'INHNI, c'est aussi 8 000 stagiaires de la formation professionnelle continue et 600 apprentis formés par an. L'organisme figure dans le groupe de tête des réseaux de formation nationaux par le résultat aux examens diplômant.

Il a multiplié par 3 son activité entre 1993 et 1999 pour atteindre un budget annuel consolidé de 75 MF dont 40% est réalisé directement sur le marché des services et des produits aux entreprises.

La structure de l'INHNI a évolué de la structure simple vers la structure **divisionnalisée**⁶ ; la division se faisant par zone géographique et par la spécificité du marché dans ces zones géographiques.

Cette structure divisionnalisée englobe d'autres structures représentées par les centres en région. Ces centres sont **quasi-autonomes**, ils gèrent leur budget tandis qu'une structure «centrale» s'occupe de la facette administrative. Ainsi, l'INHNI «siège» basé à Villejuif «chapeaute» les autres INHNI⁷ et gère les paies, la comptabilité, le service du personnel pour tous les INHNI.

C'est la particularité de ce type de structure : elle n'est pas complète, chaque région a sa structure et le sommet stratégique entretient des relations avec les lignes hiérarchiques représentées par les délégués régionaux.

Les régions ont donc le pouvoir de gérer leurs propres affaires ; elles déterminent leurs stratégies en fonction du marché qu'elles ont sous leur responsabilité.

Le **centre opérationnel** n'est pas unique du fait de l'existence des régions : chaque centre est indépendant des autres.

L'organisation opérationnelle en région est toujours basée sur le même modèle :

- Le Centre de Formation des Apprentis avec les fonctions de développeur «alternance-apprenti», d'assistantat, de responsable pédagogique, de formateur permanent ou vacataire.
- La philosophie du CFA se rapproche de l'Education Nationale avec les relations académiques et la perception de subventions.

⁶ Ibid.

⁷ Voir Annexe 2

- Le service de la formation continue avec des fonctions de conseiller formation, d'assistantat, de formateur permanent ou vacataire.
- Les résultats sont validés par un chiffre d'affaire à réaliser.

Les résultats sont **standardisés** : nous pouvons prédire le résultat (C.A. à réaliser, objectifs commerciaux fixés...) avant que le travail ne soit effectué.

Finalement, le sommet stratégique de l'INHNI se retrouve dans la position instable de devoir contrôler les régions tout en veillant à ne pas restreindre l'autonomie qui leur est nécessaire. **La standardisation des résultats** fait partie des mécanismes permettant d'atteindre cet objectif.

La décentralisation verticale est limitée et régulée par des systèmes de contrôle des performances. Cette décentralisation est l'un des seuls moyens pour donner aux régions le pouvoir qui leur est nécessaire pour fonctionner de façon quasi-autonome.

L'INHNI est dépendant des compétences des délégués régionaux, ils représentent **la partie clé** de la structure, beaucoup de pouvoir de décisions leur est délégué. Régulièrement, ils participent à des réunions qui ont lieu au siège avec la Secrétaire Générale. Ces réunions participent à la «**socialisation**» des délégués. Nous pouvons ainsi garantir que les délégués poursuivent bien les buts de l'entreprise en totalité et non pas uniquement ceux de leur région.

L'environnement de l'INHNI est caractérisé par quatre points particuliers :

- il est **dynamique** : les changements rapides causés par l'accroissement de la taille de l'organisation ont introduit une instabilité dans la structure, les changements qui affectent les clients et la concurrence agissent directement sur l'INHNI ainsi que les aléas économiques (conjoncture).
- il est **complexe** : il nécessite la possession d'un savoir étendu et parfois pointu sur les produits, les clients... Le secteur du nettoyage est marqué par la nécessité de maîtriser des technologies complexes selon la demande des clients.

Ces dernières sont aussi demandeuses d'actions de formation dans la sphère managériale, communicationnelle...

La complexité de l'environnement agit en faveur d'une structure décentralisée.

- les **marchés** sont **diversifiés** : nous pouvons trouver une grande diversité dans les secteurs d'activité des clients : entreprises de nettoyage, entreprises de l'agro-alimentaire, de l'hôtellerie, milieu hospitalier...

Cette diversité se retrouve aussi dans les régions où sont présentes les délégations de l'INHNI. La diversification des marchés tend à scinder une structure en différentes unités organisées en fonction de ces marchés. La diversification amène la divisionnalisation.

- il est **fortement concurrentiel** : l'activité de l'INHNI est influencée par la concurrence des autres organismes de formation et de conseil.

1.2.2 ... qui entraîne des dysfonctionnements.

La communication entre les régions et le siège est de type formel : le siège transmet les normes de performances et les régions transmettent les résultats au siège.

Cette formalisation de la communication se retrouve dans l'ensemble de l'INHNI que ce soit à l'intérieur d'un même centre ou entre les centres. Il y a peu de communication en dehors de celle concernant l'échange autour des résultats.

Au-delà de la gestion du personnel (établissement des paies, suivis des dossiers) effectuée par le siège, l'ensemble de l'INHNI ne connaît pas de gestion des ressources humaines harmonisée. Les centres étant quasi-autonomes et indépendants, ils s'occupent en interne de leur recrutement et de l'évolution éventuelle des carrières.

1.3 Le fonctionnement interne et l'organisation de l'INHNI apparaissent cloisonnés et éclatés...

Comme nous venons de le voir ci-dessus, la structure divisionnalisée de l'INHNI ne facilite pas la résolution des problèmes de manque de communication et d'harmonisation de la gestion des ressources humaines. Le problème se complique avec un fonctionnement interne et une organisation cloisonnés.

1.3.1 Un cloisonnement général...

L'un des premiers points qui frappent dans l'observation du fonctionnement de l'INHNI Villejuif, c'est sa conformation spatiale :

- le rez-de-chaussée est occupé par le CFA,
- le 1^{er} étage par les services généraux, que nous nommerons «siège» pour plus de commodité,
- le 2^{ème} étage est surtout occupé par le service Formation Continue.

Au-delà, d'une division géographique des locaux, nous assistons à une véritable division de l'INHNI donnant une réelle impression de se trouver face à plusieurs pôles n'ayant en commun que leur nom.

Cette impression est confirmée par différents entretiens et notamment les propos d'un conseiller : *« on essaie de retravailler en synergie. Avant, les 3 étages des locaux n'avaient pas de contact ! »*.

Pour rester sur le cas particulier de Villejuif, la déléguée en charge du centre a été effarée par ce cloisonnement du personnel constaté à son arrivée en juin 2000.

Afin de parvenir à une situation plus satisfaisante, elle a décidé de travailler en management par projet dans l'optique d'établir un contact et de montrer petit à petit à chacun les points communs et ainsi, arriver à décroisonner les services. Il existe non seulement une distance géographique et spatiale : *«les locaux sont en cause car ils ne facilitent pas les rencontres, ni la communication»* mais aussi une distance entre

les gens. « *Les services et les gens fonctionnent sur un mode individualiste* » signale la déléguée du centre.

Il existe de nombreux modèles théoriques qui ont mis en évidence les relations entre le lieu/espace de travail et la communication. Si les plus classiques s'inspirent des recherches en éthologie⁸, les recherches en psychologie de l'environnement ont étudié les relations des êtres humains avec leur territoire en les considérant essentiellement sous l'angle social. De ce point de vue, deux auteurs ont marqué les études dans ce domaine : Kurt Lewin et Roger G. Barker. Selon ce dernier, nous ne pouvons pas dissocier le comportement de l'environnement. Tout espace aménagé constitue un «behavior setting» : l'organisation d'un lieu de travail véhicule des messages sur son fonctionnement et sur la manière de l'utiliser.

Mais ces approches offrent une vision de la communication essentiellement psychologique qui conduit à sous-estimer le rôle que joue la structure organisationnelle.

Néanmoins, il ne faut pas penser que la conformation spatiale d'une entreprise soit la seule cause de dysfonctionnements communicationnels et du manque d'échange entre salariés et services.

Il faut rappeler que le fonctionnement de la communication est essentiellement déterminé par des facteurs organisationnels et non spatiaux. Ces facteurs sont de plusieurs types : conception et organisation du travail, structure hiérarchique, climat de l'entreprise...

Ainsi, il faut se défaire des discours sur la relation mythique espace/communication qui tendent à attribuer à la conformation du lieu de travail des vertus communicatives ou non alors que celles-ci résident en définitive chez les collaborateurs et dans l'organisation même.

La «mode» n'est plus à la division, la verticalité : elle est aux ensembles transversaux, flexibles. Même si la mise en place de cette démarche est complexe dans la pratique, elle est une réalité. Les méthodes et techniques managériales de gestion par projet, par processus ou la démarche qualité en sont les bases d'application.

⁸ Notamment l'ouvrage de E.T. Hall, *La dimension cachée*. Seuil, 1971.

Le management moderne⁹ met largement l'accent sur le problème du cloisonnement qui trouve des traductions et une symbolique très concrète au sein de l'entreprise. La tendance de chacun est naturellement de délimiter son territoire privé et de conserver jalousement sa zone de secret. Cette tendance permet de se conforter dans sa fonction et de protéger sa position. Inévitablement, le cloisonnement généralisé entraîne un défaut de communication, des zones d'obscurité et des conflits de compétences...

Dans sa volonté de décroisonnement, l'entreprise doit donc s'appuyer sur une certaine transparence de l'information et sur un climat de confiance réciproque où chacun doit se persuader qu'il a plus à gagner en partageant l'information qu'en la conservant pour lui. Ainsi, la mise en place de procédures de communication interne est censée répondre à ce désir de décroisonnement.

1.3.2 ... qui peine à aller vers l'ouverture.

Cette quête générale de l'organisation décroisonnée est parfois vécue difficilement : *« Ici, on change d'organisation tous les 6 mois, c'est fatigant... »*.

Ce cloisonnement, ce découpage en différentes entités dans le même centre, vient se rajouter au cloisonnement entre les régions et le «siège».

De l'avis de différents interviewés, l'ouverture des centres en région s'est déroulée extrêmement vite, au rythme d'une ouverture par an. L'INHNI a eu une trop grosse croissance à cette époque, ce qui a eu des répercussions sur le fonctionnement et l'organisation en ne permettant pas l'établissement d'échanges entre les entités.

Actuellement, les délégués régionaux sont non seulement autonomes mais très indépendants, voir même régionalistes par rapport à l'INHNI «siège».

⁹ Ceneco, *Dixeco du Management*, Editions ESKA, 2000.

Les formations proposées aux clients dans les régions montrent également cet éclatement symptomatique. Pour une même formation, nous notons des différences de codifications, de tarifs, de programmes voir même d'appellation.

« Il n'y a pas d'harmonisation Paris/province pour les offres de formations et les stages. C'est finalement très régionalisé. Ces particularités sont aussi dues aux bassins d'emploi différents selon les régions. » note un conseiller.

1.3.3 Le passé comme cause partielle de l'éclatement ?

D'autres interviewés incriminent le passé historique mais surtout managérial de l'INHNI dans le phénomène de cloisonnement et d'éclatement de la structure et de l'organisation.

Avec la création des régions en 1995, l'activité de l'INHNI Villejuif est passée du plan national au plan régional : *« une **relégation** en division inférieure comme au foot ! »* souligne un responsable de CFA. L'INHNI Villejuif s'occupait en effet jusqu'à cette date de toutes les actions de formation sur la France entière.

Des dysfonctionnements ont commencé à assaillir la structure :

- un chiffre d'affaire en chute libre à cause du découpage géographique des marchés ;
- un manque de leader, de tête à l'INHNI, la Secrétaire Générale étant partie à la tête du FAF avec des salariés ;
- un parachutage d'une Secrétaire Générale qui n'a pas convenu ;
- l'arrivée en 1995 d'un nouveau secrétaire général dont le mode de management n'était pas en phase avec l'esprit de l'INHNI.

Cette période, jugée comme *« catastrophique »* a pris fin en 1999 avec la démission du Secrétaire Général.

Elle a été vécue intensément par le personnel comme en témoigne l'air pensif d'un conseiller lors d'un entretien *« On a traversé une mauvaise période de 5 ans avec un ancien Secrétaire Général. Beaucoup sont partis, il ne reste que 4 personnes de*

cette époque. On a tenu bon mais il y avait un vrai flicage de la part du Secrétaire Général, un harcèlement moral de 9 mois sur chaque personne... ».

Ou encore, les propos d'un formateur nous renseignent également sur cette époque et les dégâts causés à la structure. : *« Il y avait une entente ici entre les personnes mais il n'y a plus rien...C'est suite à XX [le Secrétaire Général] qui dirigeait ici qui a divisé pour mieux régner, tout saccagé. Mais ça bouge, il y a des gens qui essaient de faire des équipes, des groupes. »*

Ce type de situation, mise en relief dans différents ouvrages¹⁰, est présenté par leurs auteurs comme assez fréquente dans les contextes où on fait croire aux employés qu'ils doivent être prêts à tout accepter pour garder leur emploi. Parfois, c'est l'entreprise qui laisse (consciemment ou non) un individu diriger ses collaborateurs d'une façon que l'on pourrait qualifier de «tyrannique» ou encore de «perverse».

Dans certains cas, cela arrange l'entreprise ou alors elle ne juge pas cette situation bien importante. Malheureusement, les conséquences peuvent être très lourdes pour le collaborateur visé par ce harcèlement...

Ce harcèlement peut s'exprimer simplement par de l'abus de pouvoir ; le supérieur se prévaut de sa position hiérarchique de manière démesurée. Il harcèle alors ses collaborateurs de crainte de perdre le contrôle. C'est ce que l'on nomme le pouvoir des «petits chefs».

Un individu peut également avoir besoin de se rehausser et écrase les autres. Il peut aussi, afin d'exister, démolir un autre individu préalablement choisi comme bouc émissaire. Il s'agit là de manœuvres «perverses».

Un autre interviewé attribue aussi ce problème à une époque antérieure ainsi qu'au mode de management qui prévalait alors à l'INHNI :

« A mon arrivée début 90, c'était une association très féminisée. Tout le monde se faisait la bise. Les directeurs étaient contents de venir ici dans une ambiance féminine, avec de la prévenance, on leur servait leur petit café... Je dirais que la

¹⁰ Marie France Hirigoyen, *Le harcèlement moral, la violence perverse au quotidien*, Syros, 1998
Christophe Dejours, *Souffrance en France*, Points, 1998.

culture dominante était celle du service mais aussi du perfectionnisme exacerbé qui confinait à la soumission au chef, voir à la souffrance, au masochisme !

Je crois que c'était à cause du mode de recrutement par cooptation. Il n'y avait que des femmes seules, des vieilles filles, des femmes abandonnées avec enfants. Je faisais presque figure de «bête curieuse» à être marié et à avoir des enfants ! L'ambiance était malsaine, on pouvait demander tout le travail qu'on voulait, des horaires impossibles... elles travaillaient sans rien dire. J'ai vu faire ce type de pressions mentales, intellectuelles...C'était un management tribal, matriarcal, un couvent avec la supérieure...

Heureusement, on arrive aujourd'hui à une parité homme/femme, à du rajeunissement et de la normalisation du personnel. Mais les vieux travers reviennent parfois avec une propension de certains éléments féminins à venir soutenir ou à vouloir aider en plus de leur travail... »

1.4 Des identités différentes qui se côtoient...

Les univers de travail sont riches d'une pluralité de modèles identitaires. Ces diverses logiques signifient qu'il existe différents types de motivation qui anime les individus dans leur situation de travail.

1.4.1 Une réalité complexe qui cache une pluralité identitaire...

Ainsi, si nous nous appuyons sur l'ouvrage «Les mondes sociaux de l'entreprise», nous pouvons mettre en avant différents modèles identitaires.

Un modèle réglementaire qui perdure bien qu'il se renouvelle :

Nous retrouvons ce modèle dans des populations d'employés occupant des postes de nature administrative ou de comptabilité. Le travail est plutôt répétitif, lié à la gestion, au classement ou à la saisie de dossiers.

Cette population essentiellement féminine privilégie la famille « *je peux caser mes jours RTT avec les vacances des enfants, c'est pratique !* » ou l'implantation locale « *je suis venue travailler ici en partie parce que c'est à 10 minutes de chez moi...* ».

L'implication affective au travail est donc plutôt faible. L'ambiance est en revanche privilégiée dans la satisfaction au travail. Les employées prennent leur pause café/cigarette en commun pour discuter ; il y a de la musique dans le bureau (collectif) grâce à une radio qui fonctionne toute la journée, une bouilloire pour faire du thé, le rituel des viennoiseries et des friandises amenées chacune à tour de rôle...

Ce clan est circonscrit aux collègues très proches, les relations conviviales y sont très sélectives.

Il y a pourtant une réelle implication par rapport au travail qui est effectué correctement et les échéances sont respectées : « *en ce moment, on est très occupé, il faut finir le bilan pour dans 15 jours* ». une comptable.

Ce modèle montre des signes manifestes d'évolution : nous assistons à une envie d'implication et de réalisation par le travail qui tend à devenir de plus en plus importante.

La reconnaissance du travail accompli et la mobilisation des savoirs sont des éléments importants comme le prouvent le désir de faire des validations d'acquis au service comptabilité.

La hiérarchie directe fait partie intégrante de l'équipe de comptabilité et il existe une véritable relation d'échanges réciproques basés sur la convivialité et la proximité.

Un modèle de « type communautaire » :

Nous retrouvons certaines valeurs correspondant au modèle communautaire décrit dans « Les mondes sociaux ».

Ce modèle de « type communautaire » se retrouve à l'INHNI essentiellement chez les collaborateurs les plus anciens avec lesquels j'ai mené des entretiens exploratoires. La moyenne de leur ancienneté est d'une dizaine d'années dans la structure. A la différence de la description qui en est faite dans les « Mondes sociaux », il ne

correspond pas, dans le cas de l'INHNI, à une population d'ouvriers mais à une population de formateurs techniques ou d'anciens formateurs ayant aujourd'hui une autre fonction.

Nous pouvons qualifier ce modèle uniquement de « type communautaire » puisqu'il ne comporte pas tous les traits caractéristiques du modèle original.

Nous notons un fort attachement à l'entreprise et à son histoire ainsi qu'une notion « d'esprit-maison ». Les propos sont structurés autour de la mélancolie du passé comparé au présent. Les discours sont teintés de nostalgie devant les changements de cette entreprise qui a évolué et qu'ils ont parfois du mal à reconnaître. Un certain point est marqué sur l'éclatement des relations.

« Moi, j'ai toujours la culture de l'INHNI, celle des anciens (sourire nostalgique). J'ai certaines valeurs. Il y avait un esprit ici mais il n'y en a plus. Maintenant, les cultures sont disparates, pas vraiment de valeurs communes. Mais ça bouge, il y a des gens qui essaient de faire des équipes, des groupes... » un formateur.

Les relations avec la hiérarchie ont aussi changé, elles font appel à plus d'échange, d'écoute...

L'entreprise est difficilement appréhendée dans sa totalité et son passé se trouve plus facilement circonscrit au service de l'interviewé.

Ainsi, à la question « Comment définiriez-vous le métier de l'INHNI ? »

Un formateur m'a répondu : « Et bien, par exemple, c'est se déplacer pour former. Avant, on était 6 formateurs permanents. Aujourd'hui, il ne reste plus que moi, je suis le plus ancien et le dernier permanent dans le service ». J'ai obtenu des réponses similaires avec les autres interviewés correspondants au modèle de type communautaire.

Nous notons aussi une résurgence des relations fusionnelles dès qu'une menace plane sur le groupe. Malgré son déclin, le principe de « communauté » est encore présent.

« Il n'y a que deux personnes syndiquées, c'est pas important ici. Je crois qu'on est plus « évolué » que ça, on peut agir tout seul. On est réactif, on l'a déjà été et on le sera encore s'il le faut. Il ne faut pas toucher à l'un d'entre nous ici, on réagira ensemble et on pourra toujours voir après avec le syndicat. » un formateur.

« Le syndicalisme ne prend pas malgré son entrée à la suite de la dégradation qu'on a connue ici, il y a quelques années. Des salariés ont décidé de se protéger et se sont groupés. Je dirais qu'on est des salariés réactifs, on est autonome et indépendant. Il n'y a pas besoin de culture syndicale. On est assez grand ! » un conseiller.

Le modèle de la mobilité : des aspirations axées sur la trajectoire personnelle et la carrière...

Ce modèle se rencontre principalement dans les délégations régionales, chez des chargés de relation-entreprise, des consultants et des conseillers. Concrètement, j'ai pu identifier cette catégorie par les questionnaires qui offraient, par le biais de questions ouvertes, des espaces d'expression très souvent exploités.

Les mobiles mettent notamment un point d'honneur à mettre en avant leur histoire passée.

- Leur formation (initiale ou continue) et leur expérience professionnelle accumulée au cours des années permettent de définir leur projet de mobilité interne ou externe.

Un grand nombre des mobiles expriment le désir d'une ascension à l'intérieur de leur centre INHNI mais aussi à l'extérieur.

- Ils souhaitent un élargissement de leur poste, avoir plus de responsabilité mais aussi accéder à une véritable élévation sociale. Nombreux sont ceux qui ont une idée précise de leur projet personnel et des moyens pour le concrétiser.

Ils aspirent à une promotion assez rapide et la justifient par leur adaptation et leur implication aux différentes situations de travail déjà rencontrées.

- Ils se définissent en termes de « polyvalents et facilement adaptables ».

Ils apprécient leur hiérarchie pour la marge de liberté qui leur est laissée.

- En effet, ils ont un goût prononcé pour l'autonomie et ils apprécient la responsabilité qui leur est conférée.

Ainsi : « J'apprécie de me sentir responsable de mon travail. Idem pour l'autonomie qui réside dans la confiance accordée par l'INHNI. » un conseiller.

Leurs propos sont volontairement marqués par l'ambition et ils attendent une certaine reconnaissance de la part de l'entreprise : *«J'espère évoluer vers un poste de manager, je suis ici pour ça » un conseiller.*

Les efforts convergent en grande partie vers une reconnaissance, qu'elle soit en termes de promotion ou de formation, en contrepartie de leur forte mobilisation. Nous retrouvons ici quelques traits du modèle professionnel mais les mobiles se montrent axés sur un projet à caractère individuel, leur carrière.

En revanche, ils montrent une lassitude si leurs aspirations ne sont pas satisfaites.

Ainsi, ce chargé de relation-entreprise de type «mobile» qui fait état d'un vif désir d'évolution de poste et souligne avoir besoin d'une formation pour y accéder

Son questionnaire a été complété par une note réclamant *«que ma demande de formation formulée pour la seconde année soit enfin prise en compte».*

Le modèle entrepreneurial ou l'identification à l'entreprise :

Pour les «entrepreneurs», il est important de s'identifier à une entreprise qui réussit. Le caractère dynamique, innovant et la réputation de celle-ci accentue cette identification.

C'est un profond sentiment de valorisation personnelle à l'idée d'en faire partie. Il y a également un fort attachement au métier de l'entreprise :

« Je dirais qu'on est développeur de compétences, des formateurs, un exemple pour les autres. On est une référence, un centre-ressources pour le secteur du nettoyage. On est une école de l'excellence pour tous nos apprenants et dans tous nos secteurs (ultra-propreté, tertiaire...). Le CFA est reconnu par l'Education Nationale, on a des moyens, des volontés.

C'est une satisfaction pour moi de travailler dans cette branche pourtant dévalorisée. ». un responsable de CFA

Les «entrepreneurs» ont à cœur de dominer leur environnement externe :

« Il faudrait devenir la CEGOS des entreprises de nettoyage ! »

La conquête commerciale est un défi :

« Déjà, Paris et la région parisienne représentent 50% du chiffre d'affaire de l'INHNI en totalité. Derrière vient la région Rhône-Alpes avec environ 10%... »

La référence au client importante :

« Ici, on a la culture du service au client... le téléphone ne sonne pas plus de 2 fois pour le client. » un conseiller.

Mais surtout :

« On est le « bras-armé » de la FEP, on a des missions dans le Public. » ; **nouveaux chevaliers des temps modernes, ils mettent leurs compétences au service d'une organisation qui les intègre.** ¹¹

1.4.2 Des relations de travail marquées par un manque de valeurs communes...

Ce manque de valeurs communes se retrouve dans les relations qu'entretiennent les centres et notamment entre celui de Villejuif (le plus ancien) et les centres en régions :

« C'est très différent entre Paris et la province, il n'y a pas de valeurs communes. ».

« Les régions utilisent une image négative de Villejuif dans leur communication. Il n'y a pas d'esprit, de culture INHNI... »

Il semble qu'il existe une sorte de bataille pour le leadership entre centres comme le laisse à penser l'anecdote suivante relatée par le responsable du CFA de Villejuif :

« La province fait son adolescence. Par exemple lors d'une réunion, un centre a apporté des graphiques pour parler de ses résultats alors qu'on ne devait faire qu'une réunion informelle. Il voulait qu'on généralise leur façon de faire... Alors Villejuif s'est senti obligé de lui clouer le bec en faisant mieux [sourire, l'interviewé

¹¹ Collectif, *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Desclée de Brouwer, 1998. p.262

me montre un dossier complet constitué de graphiques en couleurs,...]. *D'un côté, ça force à se remettre en question, à aller de l'avant. Mais ça pourrait se faire autrement ! »*

Si cette anecdote peut prêter à sourire, un problème plus important pointe dans la suite des propos :

« On a eu une autre réunion où la Secrétaire Générale voulait qu'on cherche ce qu'on a en commun pour travailler tous ensemble. On n'a pas réussi à trouver à part qu'on fait tous de la formation et qu'on est de l'INHNI.

J'ai plus de points communs avec les centres de formation en apprentissage d'autres secteurs qu'avec les régions de l'INHNI... »

Devant cette pluralité d'identités très différentes et le manque de valeurs communes, nous pouvons légitimement nous poser la question de l'absence de culture commune.

L'INHNI devra trouver une sorte de **régulation sociale** ; celle-ci devant permettre autant un fonctionnement collectif que l'intégration des différences.

De plus, l'existence d'un ensemble commun de référents identitaires et culturels est un des ingrédients d'une communication efficace.¹²

1.5 L'environnement exerce une influence sur l'évolution de l'INHNI

L'évolution de l'INHNI apparaît indissociable de l'évolution du secteur du nettoyage, celui-ci subissant les pressions environnementales et conjoncturelles. Comme nous l'avons évoqué au premier chapitre, l'environnement de l'INHNI apparaît dynamique, complexe, concurrentiel et soumis à des marchés diversifiés.

Pour répondre efficacement aux pressions environnementales, l'INHNI se doit d'avancer collectivement plutôt qu'individuellement, autour d'une idée commune, pour servir ce but clairement défini qu'est la formation.

¹² Collectif, *La communication, état des savoirs*, Editions Sciences Humaines, 1998.

Rappelons que la synergie, le management par projet sont des axes pressentis pour porter ce projet vital. Les axes de travail proposés touchent plusieurs domaines d'activités : le marketing, le commercial, la prospective, la pédagogie... ceci concerne autant l'avenir de l'entreprise que celui du marché.

1.5.1 Des pressions multiples et très diverses stigmatisées par une image du métier dévalorisante...

« Il y a encore une image : « si tu ne fais rien tu feras du nettoyage », une image du nettoyage effectué par des infirmes, des diminués mentaux... » un formateur.

Les paroles de ce formateur mettent l'accent sur un problème essentiel de représentation du secteur du nettoyage. Le grand public a, en effet, encore cette image dévalorisante de celui qui n'a pas eu d'autres alternatives professionnelles que de nettoyer les saletés des autres.

Dans ces conditions, il est difficile d'attirer de futurs professionnels, c'est à dire de séduire des jeunes qui feront leurs études (du CAP au Bac+3) dans ce secteur.

Aussi, les études prospectives prévoient une pénurie de main d'œuvre lors du départ en retraite des salariés les plus âgés qui ne seraient pas remplacé par des jeunes.

L'embellie de la conjoncture économique concourt également à cette pénurie. Dans l'Est de la France et en Ile de France, les entreprises de nettoyage signalent déjà un abaissement du taux local de chômage aux alentours de 2 à 3 % ce qui leur posent de sérieux problèmes de recrutement.

Ceci nuit à la dynamique de l'activité d'insertion de l'INHNI (et du secteur en général) en direction des chômeurs mais le problème est plus profond car *«le salaire d'un boulot partiel [c'est à dire 85 à 90% des emplois dans le nettoyage] fait perdre les aides qui vont avec les indemnités, ils gagnent moins »* souligne un formateur.

Le secteur se trouve donc devant un problème majeur d'image de professionnalisation du métier aux yeux du public : *« il faut que ce soit payé normalement et que ce soit un vrai métier... »*.

Afin de réagir, la FEP -par le biais de l'INHNI en tant qu'organisme de formation et de conseil de la branche- mais aussi tous les autres acteurs du secteur prennent conscience de la nécessité de construire l'avenir autour de la notion de « monde des services ». Cet avenir passe notamment par la construction d'un métier à l'image positive où il existe une véritable culture d'entreprise, un réel management des ressources humaines, une politique de formation et d'innovation. L'INHNI, depuis 1996, s'est investi dans le développement d'une activité de recherche et de développement.

1.5.2 ... une concurrence agressive...

D'une façon plus personnelle, l'INHNI subit la pression de la concurrence : *« Il y a une forte concurrence pour la formation, beaucoup d'organismes existent. »* d'après un conseiller.

Ces organismes concurrents (Cardem, Adelfa...) sont positionnés derrière l'INHNI et ne bénéficient pas de l'appui de la FEP.

« On a le monopole de l'apprentissage dans le nettoyage en France. Il y a de la concurrence dans les organismes de formation, il faut garder notre image de vitrine, de pointe dans le secteur. » un responsable de CFA.

Cette position de leader attise des réactions peu « fair-play » de la concurrence car il y a déjà eu des précédents de « piratage » de formations. Certains organismes concurrents n'hésitent pas à se présenter à leurs clients comme étant validés par l'INHNI. Or l'INHNI a un rôle de validation des capacités de salariés qui ont suivi une formation dans un organisme local. Ce sont bien les salariés qui sont validés personnellement et non pas la formation qu'ils ont suivie et encore moins l'organisme de formation qui a dispensé l'enseignement.

1.5.3 ... et des entreprises du secteur en pleine mutation.

Aujourd'hui, le secteur de la propreté est un des premiers secteurs de services avec 11 200 entreprises, plus de 307 000 salariés et un chiffre d'affaires annuel de 36 milliards de francs. Mais depuis plusieurs années, nous assistons à un phénomène de regroupement des entreprises de nettoyage qui abouti à la création de super-entités et devrait, à terme, voir dans quelques années 3 ou 4 entreprises se partager 80% du marché national.

Le phénomène de différenciation régionale des offres de formations de l'INHNI est ressenti par certains comme un danger. En effet, une entreprise qui désire former ses collaborateurs sur toute la France ne retrouve pas la même offre de formation pour sa filiale à Paris, à Bordeaux, à Lyon...

Conséquence directe de ce besoin de formation uniforme au niveau d'un territoire national, les grandes entreprises comme par exemple ISS-Abilis n'hésite pas à faire former ses collaborateurs dans le pays d'origine du groupe, en Europe du Nord. Ce problème dans sa complexité est bien explicité par un responsable de CFA particulièrement sensible à ce nouveau pari pour l'avenir : *« Avec les clients qui se structurent, l'harmonisation est impérative. La branche du nettoyage ressemble au BTP, à la plasturgie. Elle peut être en danger avec la Lyonnaise des Eaux, la Générale des Eaux, les grands groupes de nettoyage du Nord de l'Europe, les actionnaires ... tous ces acteurs font des pressions. »*

1.5.4 L'INHNI souffre aussi d'une image floue aux yeux de son environnement.

Autre point de faiblesse de l'INHNI par rapport à son environnement : son manque de communication externe cohérente.

De l'avis de la Secrétaire Générale : *« nous n'avons pas d'image claire dans la profession. Certains nous confondent avec la FEP, d'autres avec un organisme privé*

*de formation. Nous allons donc revoir notre politique de communication afin d'être mieux identifié par les entreprises. »*¹³

L'objectif clairement annoncé de l'INHNI est d'être identifié comme l'organisme de conseil et de formation du secteur de la Propreté. L'organisme a pour but de proposer des réponses-formation à destination d'entreprises de taille très variable : PME, grands groupes, artisans. L'INHNI se veut partenaire et accompagnateur des entreprises dans leurs stratégies d'évolution et leur progression sur le marché.

L'INHNI entend aussi renforcer son image autour de ses métiers :

- le conseil, l'audit et le diagnostic en entreprises,
- la formation professionnelle continue,
- la formation par apprentissage et la gestion des CFA-Propreté,
- la formation par l'insertion professionnelle,
- les études, la recherche et le développement.

Les pressions venant de l'environnement agissent sur les formations proposées aux clients par l'INHNI et donc sur la formation interne.

En effet, nous venons de parler de l'image dévalorisante attachée aux métiers du secteur et de l'obligation de promouvoir le nettoyage comme une activité intéressante afin de changer cette image. Les formations proposées en externe tournent de plus en plus vers la dimension «environnement».

C'est en effet une image positive qui a le mérite de positionner le nettoyage dans une dimension sociétale accrue.

La formation interne doit permettre aux conseillers et aux formateurs de développer leurs connaissances dans ce domaine afin qu'ils puissent intégrer cette plus-value dans leur discours commercial et dans les formations.

¹³ Revue Service 2000 n°154, mars-avril 2001.

Pour se démarquer de la concurrence, l'INHNI compte aussi sur les nouvelles activités développées telles l'audit, le conseil, l'évaluation des formations d'autres organismes...

C'est un changement très bien ressenti par différents collaborateurs de l'entreprise comme l'indique ces paroles recueillies dans les entretiens :

« Je pense que pour les formations de base, on ira vers du contrôle et de l'évaluation de ce qui est fait ailleurs. Donc, on abandonnera les formations de base dans les centres pour aller vers des formations plus spécifiques (salles blanches...). Egalement, on devrait aller vers des formations en management, conseil, création d'outils pédagogiques, cohésion d'équipe, R.H. » un responsable de CFA.

« Aujourd'hui, les formations changent. 15% du CA est réalisé sur les techniques de base. On va vers plus de formations pour les chefs de sites, l'encadrement...la qualité aussi avec les changements de norme. On devrait aussi développer un pôle environnement, hospitalier, ultra-propreté, transport avec la maîtrise de tout le cycle d'une action : consultant/ formateur. On devrait s'ouvrir à l'Europe aussi. » un conseiller.

Bien entendu, ces changements dans les formations proposées aux clients impliquent d'avoir des formateurs maîtrisant suffisamment ces nouveaux domaines. Nous pouvons nous poser la question de l'inadaptation à terme des formateurs spécialisés dans les formations techniques si cette orientation se confirme. Il sera peut-être nécessaire de prévoir le développement de nouveaux savoirs chez les formateurs purement techniques.

La lutte contre la concurrence passe aussi par le développement de la force de vente ce qui peut nécessiter également des formations spécifiques pour les conseillers.

Enfin, la généralisation de la formation interne et surtout son harmonisation au niveau national peut être une des réponses envisageables pour répondre à la clientèle constituée de grandes entreprises qui recherche la même qualité et le même type de formation sur tout le territoire.

Ces différents points confirment l'hypothèse n°1 « L'INHNI subit les pressions venant de l'évolution du secteur du nettoyage. »

En effet, comme nous venons de le voir dans les paragraphes précédents, l'INHNI subit les pressions de son environnement. Ces pressions multiples sont représentées par la concurrence, l'image du secteur, l'évolution des entreprises et l'image même de l'INHNI.

1.6 Des difficultés de communication et d'information en général et par rapport à la formation en particulier.

L'enquête¹⁴, menée au niveau national grâce aux questionnaires, a permis de mettre en avant certaines difficultés inhérentes à un manque de communication et d'information sur l'ensemble de l'INHNI.

Ces résultats sont corroborés par des entretiens où les mêmes points sont ressortis. La formation interne souffre d'un manque d'information qui ne concoure pas à une cohérence et à une vraie implication de tout le personnel.

1.6.1 Un manque dans l'information et des difficultés de communication clairement exprimés.

Ainsi, 69% des personnes ayant remplis le questionnaire trouvent qu'elles ne sont pas bien informées sur les possibilités d'évolution dans la structure et 51% des personnes ne considèrent pas être bien informées sur l'actualité de l'INHNI.

Une première analyse des résultats du questionnaire montre une modulation des réponses. En effet, dans le même centre et pour un même métier, les personnes ne perçoivent pas l'efficacité de la communication ou de l'information de la même façon. En général, les collaborateurs de l'INHNI Villejuif pensent qu'ils bénéficient d'une meilleure communication au sein de leur centre et qu'ils sont mieux informés que leurs collaborateurs en régions.

¹⁴ La méthodologie de l'enquête (choix de l'échantillon, taux de réponses etc...) et des entretiens est détaillée dans l'introduction afin de la replacer dans l'ensemble de ma mission.

Ce résultat est peut-être à rapprocher de la proximité du siège qui leur donne la sensation d'avoir plus rapidement les informations.

Certains formateurs mettent en avant les échanges dans leur réseau constitué d'autres formateurs, dans la qualité de l'information.

Les outils de communication interne et d'information les plus cités sont les réunions à 44%, les notes écrites à 38% et le bouche à oreille à 19%.

Un conseiller confirme : *« Il y a parfois des notes de service pour prévenir des postes créés ou à pourvoir mais on manque vraiment d'informations importantes. Par exemple, il n'y a pas d'information sur l'actualité, la communication est informelle et il manque de communication entre services. On est informé par des notes, des réunions, la messagerie électronique, par téléphone, dans le couloir... »*

Un autre conseiller complète : *« ça manque de dialogue direct, de face à face. Et puis, il n'y a pas assez de dialogue entre les services et avec la direction. Avant, on avait un journal interne mais il n'a vécu que l'espace de 5 numéros entre 1993 et 1994... ».*

A 54%, ces moyens ne sont pas jugés positivement.

Insuffisants, incomplets, trop institutionnalisés, peu structurés, manquant de proximité et de transparence, l'utilisation de ces moyens d'information n'est pas considérée comme satisfaisante.

Ainsi, ces deux responsables de CFA qui soulignent que *« les objectifs de la société ne sont pas clairement annoncés chaque année ni même la politique générale. »*

En région, le personnel estime que ces formes d'information -si elles peuvent s'avérer relativement intéressantes au niveau local- ne le sont pas au niveau national. En se focalisant bien souvent sur l'actualité d'une seule région, elles limitent une vision plus large.

Ces difficultés d'information entre les régions reviennent aussi très souvent dans les réponses :

« l'information devrait être plus structurée : un avant, un pendant, un après, un pourquoi, un comment etc... l'information circule peu entre Paris et les régions et entre les régions. » un formateur.

« *L'information est indispensable... il faudrait l'utiliser entre les régions. Il faudrait une communication orale, plus proche, un dialogue direct entre les gens.* » un conseiller.

« *Pour communiquer vraiment, il manque des réunions d'équipe ! Actuellement, Outlook [logiciel où se trouve la messagerie interne de l'INHNI] est la meilleure manière pour être informé mais son utilisation n'est pas développée et très peu utilisée.* » La première partie de cette remarque d'une formatrice est très intéressante et pointe un problème de la communication et de l'information en entreprise.

Tout le monde essaie de faire de la communication mais il ne faut pas confondre communication et information. **S'il est possible d'informer un grand nombre de personnes, communiquer vraiment ne peut se faire qu'en petit groupe.**

Enfin, 70% des personnes interrogées estiment qu'elles ne sont pas bien informées sur les possibilités de formation en interne.

Comme nous pouvons le constater, lorsque la communication, l'information mais aussi les dialogues, les échanges font défaut, la formation pénètre peu ou mal dans les entreprises. La communication et l'information sont pourtant indispensables à tout instant, à chaque étape de la démarche. Elles sont le véhicule de la formation en entreprise.¹⁵

Ce manque généralisé de communication se retrouve entre fonctions, au niveau descendant comme au niveau ascendant. Il engendre un manque de repère qui est générateur de tension et qui contribue à augmenter l'individualisme. Il tend aussi à isoler encore plus le siège des régions.

Mais comme le constate P. Zarifian¹⁶, « *on n'apprend pas à communiquer* ».

C'est un problème complexe qui met en jeu des effets de réciprocité. Nous n'apprenons pas à communiquer mais nous apprenons à nous insérer dans des rapports de communication. Il apparaît donc nécessaire que ces rapports se

¹⁵ J.F. Guillot, *La formation, un investissement durable*, Retz, 1996.

développent. La base de la communication comme le souligne P. Zarifian¹⁷ «*n'est pas le transfert de messages ou d'information. [...] c'est l'intercompréhension, la compréhension réciproque. Communiquer, c'est comprendre autrui et partager avec lui des référents, des mobiles et des objectifs partiellement communs* ».

Les réseaux de communication peuvent être structurés par le partage d'informations. Mais ces réseaux ne peuvent commencer à fonctionner véritablement que lorsque les collaborateurs auront appris à connaître leur point de vue, leurs préoccupations, leurs contraintes respectives et lorsqu'ils auront commencé à identifier des problèmes communs et qu'ils seront intéressés à les travailler ensemble.

1.7 La situation actuelle de la formation à l'INHNI.

Globalement, tout le monde est d'accord pour que l'INHNI «fasse» de la formation.

En effet, il lui appartient d'entretenir ses ressources humaines, son capital «travail» et améliorer ses performances tant individuelles que collectives.

En premier lieu, l'INHNI doit intégrer l'idée d'une démarche de formation qui soit bien organisée, bien gérée, mais aussi acceptée et reconnue par ses salariés. **La formation doit être crédible.**

Une démarche de formation réfléchie permet de combattre les réticences exprimées par un grand nombre de collaborateurs de l'entreprise :

Les formations organisées par l'entreprise sont en général courtes et peu diversifiées.

- « *Cette année, on a eu des offres de formations de quelques jours sur l'informatique, c'est nouveau, c'est la première fois...* » un responsable de CFA.

Le temps passé en formation est perdu pour le reste du travail.

¹⁶ P. Zarifian, *Objectif compétence*, Editions Liaisons, 1999.

¹⁷ Ibid

- « *C'est important que je reste dans le quotidien de mon service, je préfère continuer d'être à mon poste de travail... alors partir en formation, ça me couperait trop de ça !!* » un conseiller.

Il n'y a pas d'instance interne qui gère la formation.

- « *Il devrait y avoir un relais au niveau national pour la formation interne...* » un délégué.

Il est souhaitable que les formations soient efficaces d'autant plus qu'un salarié en formation n'est pas remplacé.

- « *Une personne en formation longue doit être remplacée, cela prend du temps. Une formation courte pose aussi des problèmes d'organisation car on n'a pas de remplacement du poste... alors les formations doivent être vraiment efficaces et adaptées...* » un délégué.

Le plan de formation reste lettre morte.

- « *Non, il n'y a pas de plan de formation...je connais juste un catalogue de formations...* » un délégué.

Chacune de ces réticences s'interprète également comme la nécessité de prouver l'utilité de la formation.

C'est là un des enjeux de la formation pour l'INHNI : démontrer que la formation est utile et efficace et que chacun a intérêt à lui apporter attention tant individuellement que collectivement. Individuellement, les salariés travailleront à conserver leur employabilité et à optimiser leurs compétences. Collectivement, l'entreprise entretiendra ses ressources humaines pour faire face aux aléas notamment ceux constitués par les écarts entre les ressources humaines actuelles et les besoins futurs de compétences.

CONCLUSION

Procédons pour plus de clarté à un récapitulatif de cette première partie.

L'INHNI est une association à la structure originelle simple mais qui a évolué vers la structure divisionnalisée de façon assez rapide. L'INHNI est organisé en délégations régionales qui sont autonomes même si un certain nombre de choix stratégiques restent du domaine du siège. La structure divisionnalisée présente des avantages liés à sa proximité au marché et à sa réactivité. En effet, l'environnement de l'INHNI est dynamique, complexe, et concurrentiel.

En revanche, la structure de l'INHNI présente l'inconvénient de rendre plus difficile la cohérence d'ensemble. Le fonctionnement interne et l'organisation sont éclatés et cloisonnés.

Nous repérons également des modèles identitaires très différents parmi les salariés et un manque de valeurs communes qui nous offre une vision de l'INHNI encore plus divisé.

Ces différentes caractéristiques de l'INHNI sont stigmatisées par des difficultés de communication et d'information ce qui ne facilite pas l'adhésion de tous au nouveau projet de l'INHNI : se doter d'une formation interne efficace.

SECONDE PARTIE



« *L'absence d'ingénierie de la formation génère des dysfonctionnements.* »

L'ambition de cette seconde partie est de nous aider à faire le point sur l'existant de la formation à l'INHNI ainsi que de repérer comment elle est ressentie dans l'entreprise.

Nous tenterons de répondre à quelques questions :

- quel est l'existant de la formation à l'INHNI ?
- comment cela fonctionne concrètement ?
- quels sont les points de dysfonctionnements ?
- quels sont les acteurs qui agissent dans le processus ?
- quel est le (ou les) constat(s) que nous pouvons faire ?

Tout d'abord, de quoi parle-t-on ?

Qu'est ce que la formation ?

La formation n'est pas une fin en soi, elle est un moyen au service de :

- l'évolution d'une entreprise,
- l'évolution des personnes,
- la qualité des productions de l'entreprise.

En conséquence, la politique de formation dépend du projet de l'individu, de l'entreprise, du service.

La formation nécessite une démarche très structurée et réfléchie, une définition claire de la stratégie de l'entreprise et des acteurs impliqués.

2.1 Un fonctionnement actuel de la formation peu structuré.

« Les cordonniers sont toujours les plus mal chaussés... »

... propos d'un responsable de CFA.

Actuellement, nous ne pouvons pas parler d'une structuration de la formation interne véritablement réfléchie à l'INHNI. En effet, il n'existe pas encore de plan de formation qui soit le fruit d'une réflexion stratégique tant au niveau national qu'au niveau régional.

Les délégués régionaux avouent répondre surtout à des demandes individuelles de leurs salariés : *« C'est au coup par coup pour ceux qui n'ont rien de précis ou par rapport au projet personnel pour ceux qui en ont un... »*.

Nous notons une volonté des délégués à structurer la gestion de leur personnel. Tous ont instauré des entretiens individuels annuels avec leurs collaborateurs et sont actuellement impliqués dans la réalisation de référentiels de postes.

La formation proposée par l'INHNI est de deux types :

- **formation de type «catalogue».** Un «catalogue» de stages est proposé à l'ensemble du personnel de l'INHNI ou des catalogues d'organismes de formation sont laissés en «**libre-service**». L'analyse demeure primaire ou même inexistante.

D'après A. Meignant¹⁸, ce type de formation « catalogue » n'est pas toujours critiquable en lui-même. Il ne l'est que si « *il procède d'une conception centrale dans laquelle les clients [internes de la formation, c'est à dire le personnel] ne se reconnaissent pas et dans laquelle ils ne peuvent pas identifier les résultats qu'ils espèrent en attendre.* »

- **formation «à la demande».** Les demandes individuelles de formation sont recensées afin d'être satisfaites. Nous rencontrons ce type de démarche dans les régions où les délégués évoquent les besoins de formations lors d'entretiens avec leurs collaborateurs.

Ainsi, un délégué annonce : « *En octobre, je fais des entretiens individuels pour savoir où en sont mes collaborateurs. En juillet, je traite les demandes en formation. Je fais aussi des formations en anglais et cela plaît beaucoup.* »

Ou cet autre délégué : « *Je fais des entretiens individuels annuels pour savoir où en sont les personnes. Je fais un suivi sur une année par l'entretien annuel ce qui donne l'élaboration de fiches sur les besoins de formation. Je suis libre pour le choix des formations administratives. Cette année, on a eu des offres de formations internes sur l'informatique, c'est nouveau.*»

2.1.1 La démarche de formation est perçue sous le signe de «l'informel» ...

...quand elle est clairement perçue !

« *Les formations sont informelles, cela fait peu de temps qu'il y en a. On a eu des intervenants extérieurs qui nous ont parlé de la qualité, de la conduite de projet...tiens, c'est drôle, je réalise que c'était de la formation finalement !* » un responsable de CFA.

... et quand elle est « bien » perçue !

« Il n'y a pas d'outils formalisés, on manque de recul. Je fais des entretiens, des questionnaires pour la formation...Je trouve que c'est trop dévalorisant pour quelqu'un de parler de ses manques ! Il y a juste pour les évolutions de carrières que c'est possible. » un délégué.

L'hypothèse 4 soulevait l'idée que «Il existe des conceptions différentes de la formation qui freinent le passage de la «formation catalogue » vers «la formation investissement ». Nous ne pouvons pas parler de véritables freins de la formation dans la mesure où la démarche est finalement très nouvelle et peu structurée.

La formation souffre essentiellement d'un manque d'analyse et de réflexion ainsi que d'une image dynamique qui permettrait de l'identifier clairement.

2.2 Les points de dysfonctionnements repérables.

2.2.1 Le «cas des formations en informatique».

Ce cas est l'exemple qui est revenu systématiquement, dans les questions de l'entretien comme du questionnaire, qui abordaient le déroulement actuel des formations internes.

Voici le « cas » tel qu'il m'a été relaté par différents interviewés...

Le FAF-Propreté a proposé des formations d'informatique dont le prix avaient été négocié pour les satellites de la FEP, donc pour l'INHNI.

2.2.2 Les limites du recueil des besoins.

Les salariés ont reçu une lettre d'information puis un document de **recueil des besoins** de la part de l'organisme dispensant les formations. Ce document

¹⁸ A. Meignant, *Manager la formation*, Editions Liaisons, 1997.

concernait les besoins éventuels des salariés sur les logiciels de bureautique tels Word, Excel, Access...

Présenté sous forme d'un questionnaire d'une dizaine de pages, il était composé en majorité de questions fermées permettant de choisir une réponse parmi d'autres et de quelques questions ouvertes laissant librement s'exprimer le salarié. Une première partie du document visait à faire le point sur les connaissances et le vécu du futur stagiaire face à l'informatique tandis que les autres parties abordaient les besoins précis par rapport à certains types de logiciels de bureautique. Les salariés ont massivement répondu «j'ai des besoins».

Cette notion de «recueil des besoins» amène souvent malheureusement une confusion entre «**besoin**» et «**désir**». ¹⁹ Un salarié peut exprimer le souhait de se former à telles ou telles langues, logiciels ou autres mais cela ne veut pas nécessairement dire qu'il en a besoin !

De plus, il ne suffit pas que l'entreprise demande directement à ses salariés quels sont leurs «besoins» pour qu'ils les expriment de manière fiable. Généralement, il n'est pas aisé pour un individu de formuler précisément ses besoins réels par rapport à un projet ou une évolution professionnelle. Cette démarche d'expression des besoins demande souvent à être aidée, accompagnée.

Le recueil des besoins ne passe pas par la hiérarchie. Cela a le double inconvénient de ne pas impliquer conjointement hiérarchie et salarié dans la démarche et prive ainsi le salarié d'un accompagnement dans sa réflexion.

Dans son ouvrage²⁰, A. Meignant développe également l'idée que se sont souvent les populations les plus fragiles, ayant le plus de besoins, qui répondent peu à ce type de questionnaire. Nous risquons alors de passer à côté de problèmes d'inadaptation future.

Autre travers du recueil de besoin, c'est la propension que peuvent avoir les salariés à se former au nom du « droit à la formation » alors que les nouvelles connaissances ainsi acquises ne s'appliqueront pas au poste ni même à l'entreprise.

¹⁹ Ibid.

²⁰ Ibid

Enfin, nous pouvons nous poser la question de la pertinence de questionnaires envoyés à l'ensemble du personnel. Une assistance a-t-elle les mêmes besoins de connaissances en informatique qu'un formateur ou un comptable ?

Mais revenons à notre « cas des formations en informatique »...

Quelques temps après, les salariés ont reçu une autre lettre leur signifiant des dates de formations. Les salariés ont cru qu'ils devaient se rendre aux formations et se sont donc inscrits.

Certains salariés se sont sentis, à tort, obligés de suivre la formation. Or, personne n'apprend quoi que ce soit s'il n'en a pas l'envie. Le bénéfice reste donc faible tant pour l'entreprise que pour le salarié.

Les salariés s'étant inscrits directement aux formations, leurs responsables n'ont pas eu de prise sur le phénomène et les services se sont retrouvés vidés des salariés qui avaient pris les jours de formation en même temps.

« On a choisit les dates ensemble, on n'allait pas aller en formation toute seule ! ».

De la même façon, les délégués ont mal accepté d'avoir été oubliés dans ces démarches de formation qu'ils gèrent habituellement.

Les responsables hiérarchiques n'ont pas été impliqués dans le choix d'un programme de formation qui soit approprié ni dans la décision de la démarche.

En conséquence, nous pouvons penser que les responsables ainsi qu'une partie des salariés ont eu une mauvaise image de la formation.

« Bref, cela a été un sacré cafouillage et plutôt improductif car ne répondant pas spécialement à des besoins définis... » me confie un de mes interlocuteurs.

2.2.3 Un bilan de la démarche formation qui montre des lacunes...

Les entretiens ont mis à jour d'autres dysfonctionnements ou ont confirmé ceux déjà évoqués :

- en amont de la formation, il n'existe pas de réflexion entre la stratégie de l'entreprise et l'évolution du personnel, ni d'analyse des compétences actuelles et de celles qu'il faudra développer.
- en aval, il n'y a pas d'évaluation de la pertinence de la formation du salarié ni de prise de conscience de la valeur ajoutée pour son poste.

2.2.4 Il manque aussi une écoute et une aide individualisée de la démarche de formation ...

« Ce qui manque, c'est l'écoute des besoins personnels pour la formation... » un formateur.

« Les salariés nous disent « je veux évoluer » mais ils n'ont pas de plan de carrière. Le problème, c'est qu'on a des salariés autodidactes qui n'ont pas de projets et des salariés diplômés qui en ont. » les délégués.

« Les autodidactes nous demandent souvent de transformer leur travail quotidien tel qu'il est défini, en projet. Alors, on leur dit que c'est leur poste actuel qu'ils nous demandent !!! » les délégués.

Les responsables et les salariés n'ont pas toujours une bonne perception des compétences nécessaires pour accomplir les tâches inhérentes à un poste donné. Il manque une interrogation sur les compétences nécessaire.

« Il faut pousser les collaborateurs à exprimer leurs besoins. Des personnes qui n'ont pas spécialement besoin de formation en demandent et ceux qui en auront besoin n'en demandent pas. » un délégué.

Il revient aux responsables de collaborer à l'expression des besoins réels.

La formation ne s'applique pas toujours là où on l'attend. Les plus gros consommateurs sont généralement les plus formés ou les plus qualifiés. Si la formation n'arrive pas à toucher les populations de l'entreprise les plus fragilisées, elle ne permet pas d'enrayer les éventuels processus d'exclusions qui, à terme pourraient s'avérer pénalisants.²¹ Nous pensons notamment aux postes qui sont

²¹ ANACT, *L'organisation du travail et la formation*, Editions Liaisons, 1999.

tenus en région par des emplois jeunes, des autodidactes dans des services divers comme la documentation, l'assistantat...

2.2.5 ...et une organisation.

« Il faudrait une personne pour centraliser tout ce qui concerne la formation. Regarde, toutes les assistantes sont en formation en même temps... » un conseiller.

« Ce serait bien qu'il y ait un regroupement des salariés suivant la même formation en région pour diminuer les coûts. » un délégué.

« Il y a un catalogue mais pas de référentiel des formations pour dire lesquelles sont efficaces et adaptées. » un délégué.

Il n'y a pas de « pilote », de personne clairement en charge de tous les aspects « matériels » de la formation.

Il manque donc de point d'appui, de relais pour que la formation devienne un organe vivant dans tous les centres de l'INHNI. Les salariés et leur hiérarchie pourraient ainsi adhérer aux objectifs de la formation et appréhender la stratégie de développement de l'entreprise.

2.2.6 Le manque d'efficacité dans les actions de formation... ou le problème de l'absence d'évaluation.

Une action de formation issue d'une absence de référentiel de poste conjuguée à une offre de formation ne répondant pas à de vrais besoins, peut-elle espérer être efficace ?

Nous pouvons en effet nous poser la question de l'efficacité des formations lorsque les salariés répondent au questionnaire d'analyse des besoins pour rester ensemble dans le même groupe !

Quel en sera le bénéfice dans la situation de travail si la formation n'est vécue que sur le mode de « quelque chose à faire en bonne compagnie si possible » ?

Qu'en est-il de la mise en œuvre des acquis de formation ?

D'après A. Meignant²² : « *l'une des causes majeures de non-qualité de la formation (et de gaspillage de ressources) réside dans le fait que les stagiaires, rentrés dans leur entreprise ou dans leur lieu de travail, n'appliquent pas ce qu'ils ont appris.* »

L'efficacité d'une formation dans la situation de travail s'apprécie grâce à l'évaluation.

Mais qu'est ce qu'une évaluation efficace?

A. Meignant²³ distingue 4 niveaux pour vérifier l'efficacité d'une formation :

Le niveau 1 est celui de l'évaluation de la satisfaction.

Il s'agit de l'évaluation qui consiste à interroger le salarié, le plus souvent « à chaud », c'est à dire à la fin du stage. Les avis les plus souvent demandés concerne une appréciation globale du stage, la qualité des contenus (niveau, intérêt...), la prestations de l'animateur, les conditions de déroulement du stage (locaux, accès...). Cette pratique, bien évidemment insuffisante, n'est pas sans intérêt. Elle permet d'évaluer le degré de satisfaction et de repérer les dysfonctionnements.

Ce niveau montre toute fois des limites. L'opinion d'un stagiaire ne préjuge en rien de la réalité des acquis : il peut penser qu'il a un acquis un bon niveau mais se révéler incapable d'appliquer ses connaissances une fois revenu à son poste de travail.

Malgré son utilité, l'évaluation de la satisfaction ne permet pas de mesurer réellement les résultats de la formation. Les niveaux suivants permettent de se rapprocher de cette mesure.

Le niveau 2 : l'évaluation pédagogique.

Cette évaluation a pour but de répondre aux questions suivantes : *quelles connaissances, savoir-faire ou comportement nouveaux les salariés ont-ils acquis au cours de la formation ?*

²² A. Meignant, *Manager la formation*, Editions Liaisons, 1997.

²³ Ibid.

Ce niveau d'évaluation mesure les acquis des stagiaires après la formation à une échéance plus ou moins éloignée. Cela suppose que des objectifs, fondés sur des critères permettant une observation et une mesure aient été définis.

Les travaux de F.R. Mager ont influencé le courant de la pédagogie des adultes et ils sont fondés sur le principe selon lequel « *les effets de toute activité éducative doivent pouvoir être mesurés par des indicateurs, qui sont eux-mêmes à rechercher dans l'observation de l'acquisition effective de connaissances, savoir-faire, comportements, à partir d'objectifs définis au préalable par des objectifs opératoires. C'est ce qu'on appelle parfois un référentiel de formation.* »

Un objectif opératoire définit une capacité que le stagiaire doit être en mesure de manifester de façon observable et mesurable.

Or, si certaines entreprises arrivent assez bien à formuler les objectifs qu'elles attendent de formations, elles ne se donnent pas assez souvent les moyens de vérifier si les salariés les ont atteints.

Le niveau 3 : l'évaluation du transfert sur les situations de travail.

En quelle mesure les acquis des stagiaires (vus au niveau 2) sont-ils effectivement utilisés par eux en situation de travail ?

Nous avons déjà indiqué ci-dessus que l'une des causes majeures de non-qualité de la formation réside dans le fait que les salariés, rentrés dans leur lieu de travail, n'appliquent pas ce qu'ils ont appris. Cela suppose qu'un dispositif et des critères d'observation aient été définis.

L'évaluation différée, dans un délai de quelques semaines à six mois après la formation, se prête à cet objectif d'évaluation du transfert.

Le niveau 4 : l'évaluation des effets de la formation.

La question est : la formation a-t-elle permis d'atteindre les objectifs individuels ou collectifs fixés ?

L'objectif de la formation peut être tout aussi bien de former aux nouveaux métiers, de développer l'adaptabilité d'une catégorie de salariés...

La mesure du résultat se formule alors en d'autres termes : l'entreprise dispose-t-elle du personnel compétent pour telle fonction ? Ou encore, la notion de qualité de service est-elle entrée dans les esprits ?

Or à l'INHNI : « *il n'y a pas de suivi, pas d'évaluation des formations des salariés* ».

La seule évaluation qui soit réellement faite est « à chaud » au retour du salarié qui s'exprime sur ce qu'il a vécu et se limite à une vague appréciation orale (« *c'est nul/c'est bien* »).

Cette évaluation (trop) rapide ne peut donc pas renseigner sur la satisfaction réelle que l'entreprise et le salarié pourraient retirer de la formation sur :

- la qualité de la formation
- l'adéquation avec les besoins du salarié et son niveau
- la possibilité d'appliquer les acquis en situation de travail.

De la même façon, les responsables n'ont pas **d'indicateurs** des acquis, « *ils ne vérifient pas ce que leurs collaborateurs ont appris. Pour l'informatique, ils n'ont pas vérifié ce qu'ils savaient faire de nouveau...* ».

Or, une assistante m'a confiée que la formation en informatique suivie n'avait pas été satisfaisante car « *pas du tout adaptée à mon niveau, je me suis ennuyée...* ».

En conséquence, le manque d'évaluation sur la satisfaction et sur la réelle valeur ajoutée du stage ne pourra pas empêcher la reproduction à l'identique de la formation, voir même sa généralisation à un public plus large de salariés sans obtenir de meilleur résultat.

Le suivi du transfert des acquis de formation vers la situation de travail est nécessaire. L'application de ses acquis permet au salarié de consolider ce qu'il a appris, de le mémoriser plus efficacement. Il est ainsi obligé de faire un constant aller-retour intellectuel entre l'acquis et la mise en œuvre en situation réelle. « *la formation [...] ne s'arrête pas à la fin du stage. Celui-ci n'est qu'un temps fort du processus d'apprentissage, qui n'aura d'intérêt réel que s'il devient un apport significatif pour un individu donné pour s'adapter activement à son environnement* »²⁴.

Pour résumer, une évaluation correcte de la qualité de la formation dépend de la collecte de certaines informations comme l'avis du salarié (objectifs préalablement

²⁴ Ibid

définis atteints...), l'enseignement mis en œuvre dans le travail, la qualité de la formation et des outils utilisés...

Elle est effectuée «à chaud » ou «à froid ». Si le responsable ne demande pas « comment cela s'est passé » on peut se poser la question de l'intérêt qu'il porte à la formation et de l'image qu'il en a...

A ce jour, il n'est pas encore possible de faire un bilan, une évaluation globale de la formation informatique. Les salariés sont encore en cours de formation pendant ma mission car il a été planifié plusieurs vagues de stages qui ne sont pas encore terminées.

Nous pouvons donc confirmer l'hypothèse 7 «Les acquis de formation ne sont pas ou peu mis en œuvre dans les situations de travail ». En effet, nous pouvons mettre en doute l'efficacité des actions de formations issues du recueil des besoins dont nous ne pouvons garantir la totale fiabilité. De plus, l'absence d'évaluation au retour de la formation ne peut garantir la mise en œuvre des acquis ni le bénéfice du salarié dans sa situation de travail.

2.3 Des résistances stratégiques à combattre.

La formation semble aussi être le théâtre de résistances stratégiques pour certains acteurs...

« Les délégués pensent qu'on leur rajoute du travail, qu'on délègue quand on fait un truc comme ça. Il y en a qui veulent, d'autres qui ne veulent pas. Il faut bien expliquer que ça va leur servir. » la responsable du personnel.

« Il faut garder la gestion de la formation au niveau régional ! Il faudrait un échange entre les centres mais il ne faut pas scléroser par des outils stricts venant du «national». un délégué.

Ces phrases exprimées lors d'entretiens et l'analyse de l'existant de l'INHNI nous amènent à penser que les acteurs ont des enjeux différents. L'analyse stratégique, développée dans l'ouvrage « L'acteur et le système » de Erhard Friedberg et Michel

Crozier nous permet de mettre à jour les relations des acteurs et leurs enjeux respectifs.

Acteurs	Ressources	Enjeux	Stratégies	Jeux
Direction générale.	Pouvoir.	Assurer l'efficacité de l'INHNI au niveau national. Généraliser la formation. Eviter les problèmes sociaux.	Proposer des outils aux délégués pour généraliser la formation.	Imposer ses idées de généralisation de la formation dans les centres mais par un jeu subtil.
Responsable du personnel/formation	S'appuyer sur la direction pour généraliser la formation.	Réussir à généraliser la formation. Passer à la GRH. Offrir des formations de qualité pour satisfaire les «clients» internes	Faire des propositions de formation aux salariés de toutes les régions.	Alliance avec la direction pour s'appuyer sur son pouvoir.
Les délégués régionaux.	Quasi-autonomie due à la particularité de la structure.	Conserver l'autonomie, voir même la renforcer y compris pour la formation interne	Freiner la généralisation et surtout la centralisation de la formation.	Résistance. Alliance entre les délégués ?
Les salariés «réglementaires».	S'appuyer sur la hiérarchie directe.	Enrichir les tâches inhérentes à son travail.	Absence de stratégie par rapport à la formation.	Ne pas s'impliquer.
Les salariés de type «communautaires».	S'appuyer sur ce qui subsiste de la «communauté»	«Survivre» aux changements.	Pas de stratégie particulière mais attachés à l'accès à la formation comme acquis social.	Mobiliser la communauté si des problèmes surviennent.
Les salariés «mobiles».	Possibilité de réalisation ailleurs.	Promotion mais surtout réalisation du projet de carrière grâce entre autre à la formation.	Implication de type «personnel».	Individualisme.
Les salariés «entrepreneurs».	Motivation.	Valorisation par l'entreprise et dépassement de soi.	Se montrer très impliquer, s'identifier à l'entreprise, à ses décisions y compris concernant la formation interne.	Alliance avec la hiérarchie et avec les autres «entrepreneurs».

Les enjeux des acteurs sont différents.

La direction vise à généraliser la formation au niveau national tandis que les délégués, désirant conserver leur autonomie, freinent devant cette idée de généralisation. Ils craignent une centralisation et désirent garder leur autonomie de décision et ne laisser que la gestion de la formation (déclaration 24-83 etc...) à la charge du siège.

L'hypothèse 5 «Les délégués régionaux vont à l'encontre de la centralisation de la formation » est ainsi pleinement confirmée. De la même façon, l'hypothèse 6 «Certains acteurs développent des résistances stratégiques à la démarche d'ingénierie de formation » est confirmée par la colonne «Jeux» du tableau d'analyse.

La ressource de la direction est le pouvoir tandis que celle des délégués est de jouer sur l'autonomie que leur confère la structure divisionnalisée de l'INHNI.

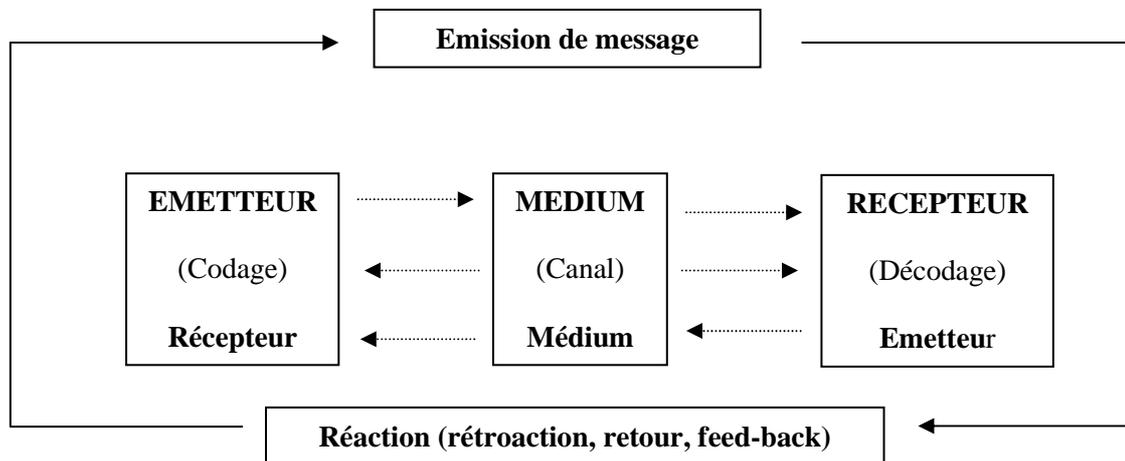
Les salariés sont désignés par leur appartenance à l'un des modèles identitaires développés en **1.4**.

Ils ne développent pas de résistances particulières face à la formation :

- Le désir de réalisation plus importante par le travail des «réglementaires» n'est pas incompatible avec la formation.
- Les type « communautaires» sont attachés aux acquis sociaux comme l'accès à la formation.
- Les «mobiles», dans leur désir de promotion et de projet de carrière, attendent des signes de reconnaissance de la part de l'entreprise tels que la formation.
- Les «entrepreneurs» sont motivés par leur désir de progression et de dépassement de soi. Ce n'est pas en contradiction avec la formation.

2.4 Un manque de communication et d'information complique le problème.

Rappelons ici le processus élémentaire de la communication :



Source : « *Communication interne et management* », Foucher.

L'absence ou le manque d'information du personnel sur la formation laisse le champ libre à toutes les interprétations, bonnes ou mauvaises. Notes de service, réunions offrent pourtant de multiples possibilités pour faire connaître la formation, ses objectifs, ses moyens, ses ambitions ou ses résultats. Cette information de masse doit rester simple, accessible et crédible.

Le danger est d'arriver à une situation de défiance rapportée par les propos de ce formateur : « *Les lettres d'information et les journaux internes risquent de finir en feuille de chou... de toute façon, tout sera politique* ».

Dans un groupe social comme celui de l'entreprise, la communication orale, le bouche à oreille joue un rôle de premier plan. L'obstacle, c'est la transmission qui déforme. L'information devient alors rumeur et ce que dit « radio-couloir » manque de fiabilité et de crédibilité.

Or, rappelons que l'analyse des questionnaires d'enquête des salariés place le bouche à oreille en 3^{ème} position des moyens d'information utilisés à l'INHNI.

L'utilisation d'un questionnaire qui a la lourde tâche de « recueillir des besoins » est aussi une indication du manque de communication. La vraie communication passe

par le dialogue direct avec les salariés ; le questionnaire risquant d'apparaître administratif. Un conseiller insiste : *« Il faudrait une communication orale, plus proche, un dialogue direct entre les gens ! »*

Dans le « cas des formations en informatique », le premier dysfonctionnement unanimement explicité est le manque d'information concernant la formation.

Ainsi, au centre de Villejuif : *« Il n'y a pas eu de détection des besoins, pas d'entretiens... Il n'y a pas eu de remontée de l'information jusqu'au 2^{ème} étage. On a été oublié pour les formations en informatique, on a été prévenu au dernier moment alors que le CFA [situé au rez-de-chaussée] était au courant ! »*. un conseiller.

En effet, plusieurs interlocuteurs signalent que l'information est arrivée tard... voir même très tard : *« Pour l'informatique, j'ai été informé la veille de la formation... c'était tard pour s'organiser ! »* une chargée «insertion».

D'une manière générale, les délégués n'estiment pas que la communication et l'information sur la formation soient satisfaisantes :

« Non, on n'est pas bien informés, d'ailleurs, il y a eu des problèmes avec les formations en informatique proposées par le « national ».

« Il y a des problèmes avec la circulation de l'information, la communication. Il n'y a qu'à voir le problème des formations en informatique. »

« Il faudrait surtout développer la communication en général... ça serait bien, vu les problèmes qu'il y a... »

Mais ils ne participent pas plus à la diffusion de l'information entre eux :

« Il n'y a pas d'échanges particuliers entre les responsables pour parler de ce qui est fait en formation, c'est informel, on l'apprend comme ça, par hasard... »

« Non, il n'y a pas de concertation, pas d'échange sur ce qu'on fait en formation ».

Nous notons bien entendu un paradoxe entre le discours des délégués sur les manques de l'information et de la communication à l'INHNI et avec les propos de la responsable du personnel : *« Les délégués ne remontent pas les besoins de formation de leurs salariés vers le siège Il est difficile de faire un changement, d'innover sans soulever une vague. Il est impératif de montrer le côté positif pour que*

les délégués ne pensent pas que le siège délègue vers eux du travail supplémentaire.»

Ceci confirme donc le point abordé dans la partie **1,6** sur les problèmes de la communication et de l'information à l'INHNI.

Au-delà de la communication formelle entre les régions et le siège concernant la transmission des normes de performances et celle des résultats en retour, il y a peu d'échanges vraiment constructifs.

Ce flou engendre des problèmes de gestion de l'information mais surtout un manque général de communication ascendante, descendante (du sommet hiérarchique vers la base), de reporting (de la base vers le sommet hiérarchique) et latérale (entre les fonctions).

CONCLUSION

Dans cette seconde partie, nous avons vu que l'INHNI est entré dans une démarche qui montre sa volonté de structurer sa formation interne.

En effet, pour le moment, l'orientation de la formation ne correspond pas à une vue d'ensemble qui engloberait la stratégie de l'entreprise et l'analyse des besoins réels du personnel.

Ainsi, la distinction entre « besoin » et « désir » des salariés n'est pas claire. De plus, les formations n'étant pas vraiment évaluées, nous ne pouvons pas en déduire l'efficacité ni le degré d'application possible dans la situation de travail.

Nous retrouvons dans le cas particulier de la formation, le dysfonctionnement majeur de l'INHNI : la situation de l'information et de la communication freinent les échanges à tous les niveaux de l'entreprise.

De plus, certains acteurs poursuivent des enjeux différents voir même contradictoires. Ceci ne facilite pas la généralisation de la formation voulue par la direction.

TROISIEME PARTIE



« Les conditions de l'évolution vers une formation investissement ».

Organisation, stratégie, compétences, évaluation, optimisation, mobilisation du personnel, professionnalisation, management, communication, information, ingénierie de formation... autant de termes qui font partie du quotidien de l'INHNI dans son activité de formation et de conseil auprès de ses clients. Autant de termes que l'entreprise gagnerait à appliquer en interne dans tous les centres INHNI !

3.1 Vers une ingénierie de formation réfléchie et adaptée à la stratégie.

« Il faut développer l'idée que la structure doit s'adapter à la stratégie, cela serait bien au niveau régional et national. Finalement, il faut une unité donnée par le siège avec des directives, des moyens qui soit appliqués par les régions et adaptés à elles. » un délégué.

Les propos de ce délégué introduisent une notion fondamentale dans l'organisation d'une entreprise et qui conditionne ses choix : la stratégie.

Cette notion de stratégie est omniprésente dans le vocabulaire managérial. Elle implique que l'entreprise soit engagée dans un projet qui la concerne dans son ensemble et sur le long terme. Il s'agit de positionner l'entreprise dans son environnement et d'allouer les ressources en fonction du projet.

3.1.1 La stratégie de l'INHNI est conditionnée par l'environnement.

L'INHNI, tout comme bon nombre d'entreprises du secteur du nettoyage, est de plus en plus soumis aux changements ; ceux-ci agissent sur les règles de fonctionnement. Il est donc nécessaire de considérer l'environnement général de l'entreprise et de l'analyser afin de prévoir les bouleversements qui s'y produiront et ainsi, adapter la stratégie à temps.

Rappelons les priorités de l'INHNI face à son environnement :

- combattre une représentation dévalorisante du métier du nettoyage «...effectué par des diminués mentaux... »
- garder sa position face à une concurrence agressive. Il est nécessaire de la devancer afin de rester « ...la référence, une école de l'excellence... ».
- anticiper les actions d'entreprises qui s'internationalisent et qui ont des moyens de former uniformément leurs salariés.
- trouver une communication externe pour contrer «l'image floue» qui ne facilite pas l'identification correcte de l'INHNI comme l'organisme de formation du secteur du nettoyage.

Nécessité d'une plus grande compétitivité, adaptations ... sont bien des contraintes qui viennent agir sur le fonctionnement de l'entreprise. Ces pressions externes façonnent l'offre de formation proposée par l'INHNI et agissent également sur la formation interne qui doit permettre aux acteurs d'acquérir les connaissances et les compétences nécessaires pour répondre aux nouvelles exigences des clients.

Il apparaît de plus en plus indispensable et nécessaire de modifier le fonctionnement habituel de l'INHNI en introduisant :

- un nouveau mode de management : **le management par projet.**

C'est une approche stratégique et pratique du changement qui a pour principaux avantages d'offrir une meilleure réponse aux marchés, d'augmenter la réactivité, de favoriser une meilleure communication interne et une adaptation du personnel en fonction des besoins. Le management par projet nécessite une organisation, des

méthodes et des outils adaptés, une stratégie et un pilotage dynamique conduit par un chef de projet /animateur sachant communiquer et à l'écoute de son environnement. C'est un mode de management qui se veut adapté aux sociétés qui, comme l'INHNI, souhaitent développer de nouveaux services pour répondre aux besoins des clients, gérer des projets transversaux, stratégiques ou politique comme la qualité, la communication ou encore la mise en place de projets nationaux entre plusieurs partenaires.

Le management par projet commence à être intégré dans les centres de l'INHNI, notamment dans celui de Villejuif.

... mais aussi en favorisant les changements d'ordre communicationnel :

Il s'agit de favoriser la circulation de l'information pertinente à l'intérieur de l'entreprise, afin d'obtenir l'adhésion du personnel.

Nous sommes devant la nécessité de permettre aux salariés comme aux responsables d'acquérir de nouveaux savoirs, savoir-être et savoir-faire...

La formation n'est alors plus un hasard mais elle devient l'un des fondements de la stratégie de l'entreprise.

Nous confirmons ainsi l'hypothèse 2 «Les changements, dus aux contraintes du marché, sont facteur d'évolution des compétences managériales et communicationnelles en entreprise ».

3.1.2 Intégrer la formation dans la stratégie de l'entreprise : pour quelles raisons, quelles finalités ?

Dans le contexte actuel de l'INHNI, le critère d'efficacité de l'activité repose pour une large part sur l'adaptabilité aux aléas environnementaux. La formation est de plus en plus définie comme un enjeu essentiel et comme la garantie de l'efficacité d'une entreprise soumise à des pressions. Elle se doit d'être en cohérence avec la situation, les objectifs de l'entreprise.

Dans la continuité du mode de management qui se généralise à l'INHNI, l'ingénierie de formation se définit comme « *l'élaboration d'une action de formation selon le principe de la conduite de projet.* »²⁵

Concrètement, l'ingénierie de formation a pour objectif de construire des actions ou un programme de formation « sur mesure » et adapté.

A. Meignant²⁶ donne un aperçu des caractéristiques de ce processus d'ensemble mis en œuvre par des spécialistes, qui «*de l'analyse de situation et des besoins, aboutit à la construction d'un programme de formation particulier, incluant la définition précise d'objectifs éducatifs, la construction des moyens pédagogiques adaptés, la formation des formateurs, une organisation pédagogique d'ensemble (modules, séquences), les tests de validation des connaissances, les modalités et systèmes de gestion et de suivi, etc).*»

Considérée sous l'angle du principe de la conduite de projet, l'ingénierie de formation présente un certain nombre d'avantages :

- une cohérence avec le management par projet qui devrait se généraliser à tous les centres de l'INHNI.
- une mobilisation plus forte des délégués et des responsables dans des actions de formations efficaces et adaptées au service, au centre...
- un choix de formations mieux adaptées aux réalités de l'environnement de l'INHNI.
- une adhésion plus grande aux décisions prises : les responsables les ont proposées et acceptées.
- un contrôle plus efficace des activités de formation. C'est à dire que le responsable de rang n+1 contrôle l'activité formation du responsable de rang n.
- la responsable du personnel chargée de la formation devient prestataire de services. Elle doit intégrer une approche qualité des pratiques de formation.
- il est nécessaire de bâtir un référentiel des postes et de mesurer les écarts avec les postes tels qu'ils sont à l'INHNI.

²⁵ Véronique Padoan, *Module 13 « Ingénierie de formation »*, cours de seconde période.

²⁶ A. Meignant, *Manager la formation*, Editions Liaisons, 1997

Faisant appel au principe du management par projet et de la conduite de projet, l'ingénierie de formation permet d'impliquer différents collaborateurs des centres et de préparer l'adaptation de l'entreprise à ses enjeux stratégiques.

3.2 Des actions de formation qui riment avec «investissement».

L'évolution du travail fait que l'entreprise doit dorénavant produire et entretenir les compétences en positionnant la formation comme un investissement.

La conception de la formation comme investissement a favorisé son intégration dans les outils stratégiques du développement de l'entreprise.

Cette forme d'investissement est de type «immatériel»²⁷.

Ce terme désigne les dépenses de l'entreprise affectées à des activités dont elle attend une amélioration de capacité de production ou d'efficacité.

Nous retrouvons les dépenses de recherche et développement, les dépenses liées à la formation...

3.2.1 La formation, investissement à part entière...

Nous sommes devant une nouvelle logique de transition. Il s'agit du passage du stade de la formation « demandes individuelles » et « catalogue » au stade de « l'investissement ».

Ce stade se préoccupe d'accompagner les besoins d'évolutions individuelles et prend en compte la stratégie de l'entreprise.

Les acteurs « pilote » sont les managers appuyés par la responsable formation.

Investir, c'est choisir de mobiliser une partie des ressources pour atteindre un objectif précis dans l'avenir. Des résultats tangibles et observables sont attendus : accroissement de la qualité, efficacité...

Cet investissement est le trait d'union entre une décision anticipatrice de gestion des ressources humaines et entre la stratégie d'entreprise.

²⁷ Collectif, *Dictionnaire des sciences économiques*, Armand Colin, 1995.

C'est un changement fondamental d'état d'esprit qui remplace l'approche traditionnelle du plan de formation « catalogue » ou l'analyse des besoins se résume à un recueil des demandes par une offre où nous raisonnons en logique de moyens à engager et d'objectifs à atteindre.

3.3 Les nouveaux enjeux de la formation pour l'INHNI.

Nous avons évoqué au point 1.7 les enjeux actuels de la formation qui se déclinent autour du renforcement de la crédibilité des actions et de l'adhésion de tous.

La démarche d'ingénierie de formation va faire entrer l'INHNI dans un monde de nouveaux enjeux qui vont permettre à l'entreprise d'avoir une vision beaucoup plus élargie.

Quels sont les enjeux que nous pouvons raisonnablement mettre en avant ?

Avant tout, l'INHNI doit s'adapter aux pressions externes de son environnement ainsi qu'aux exigences des clients. En effet, il s'agit de proposer des formations qui répondent aux nouveaux enjeux d'un secteur qui subit de fortes mutations. Ces nouvelles propositions de formations externes s'accompagnent de l'acquisition de nouvelles connaissances et de nouvelles compétences chez les formateurs.

Ainsi, pour répondre à ces enjeux, la formation se décline en objectifs à court, moyen et long terme.

Le court terme vise à consolider l'existant de l'entreprise par le perfectionnement individuel en vue de l'amélioration des performances. Par exemple, il s'agit des formations en informatique (tableur, traitement de texte...) proposées par l'INHNI. Ces formations sont courtes (quelques jours), elles touchent les collaborateurs individuellement et tendent plus à un perfectionnement, à une progression qu'à une correction ou à une remise en cause.

Le moyen terme permet d'accompagner et faciliter les changements. Il s'agit de réussir un investissement ou un changement d'organisation, développer des potentiels, optimiser des compétences.

Avec le moyen terme, nous entrons vraiment dans la gestion du changement qu'il soit attendu, provoqué, voulu ou contesté. C'est le champ d'intervention privilégié de la formation : faciliter les adaptations pour mieux franchir les étapes décisives pour l'entreprise.

Pour accompagner un changement de méthode ou d'organisation, investissement et formation (et nous avons vu que la formation est aussi un investissement) sont deux points importants. Tout investissement, tout changement de méthode ou d'organisation doit être accompagné pour optimiser le résultat.

Guider et développer des potentiels est une étape importante à franchir. Cela nécessite de détecter les personnalités, les groupes qui présentent des potentialités fortes puis de leur proposer une formation en vue de développer leurs possibilités, de les valoriser en adéquation avec les objectifs de l'entreprise.

A l'INHNI, des potentiels pourraient être exploités. En effet, un ensemble de collaborateurs se présente comme désirant évoluer vers des postes qui correspondent aux objectifs de l'entreprise. Ces domaines d'évolution concernent des consultants, des conseillers, des formateurs qui désirent développer leur potentiel dans les nouvelles pédagogies de formation, le coaching, l'animation...

Mais, il s'agit autant de former aux métiers existants qu'aux nouveaux métiers. L'INHNI aura besoin de nouvelles compétences pour répondre aux demandes des clients qui devraient augmenter en management, ressources humaines, coaching...

Enfin, le long terme a pour but de préparer l'avenir par le changement de culture, le développement de l'adaptabilité et la prévention des risques d'inadaptation.

Il n'est bien entendu pas question de «prévoir l'avenir» mais plutôt de préparer l'entreprise à appréhender les changements à venir et à les maîtriser.

La culture d'entreprise se constitue lentement. Investir dans la culture d'entreprise, la créer ou la changer suppose de fixer des objectifs à long terme. Préparer l'entreprise au changement revient à lui conférer souplesse, adaptabilité pour que les collaborateurs et l'ensemble de l'INHNI soient prêts à réagir.

Comme nous venons de le voir, les objectifs de la formation sont d'importance diverse. En allant du court au long terme, nous constatons que le domaine préférentiel de la formation est le moyen terme. Le court terme, comme le long terme, servent en fait les objectifs à moyen terme : le premier en entretenant et en améliorant les collaborateurs, le dernier en définissant un cadre d'évolution des objectifs du moyen terme.

3.3.1 La formation au service d'une gestion des ressources humaines harmonisée et cohérente.

«Finalement, c'est la transition de la gestion du personnel vers les ressources humaines.» la responsable du personnel.

L'INHNI aspire, outre la mise en place d'une ingénierie de formation, à dépasser le stade de la «simple» gestion du personnel pour accéder à une gestion des ressources humaines.

Cette transition est d'autant plus intéressante que la formation est un des éléments constitutifs de la gestion et du développement des ressources humaines au même titre que la gestion prévisionnelle, la gestion préventive...

3.3.1.1 La formation au service de la gestion du personnel et des compétences...

La formation permet aux entreprises d'intégrer et d'appliquer une nouvelle organisation du travail. Elle leur permet de contrôler la transformation du contenu du travail jusqu'à devenir un outil de gestion de l'emploi.

De plus, elle permet de gérer les compétences, c'est à dire d'agir sur le développement des savoirs individuels, la valorisation des savoirs acquis et l'organisation du travail. Les compétences représentent de plus en plus des ressources essentielles de l'entreprise. Elles constituent un moteur pour sa performance et sa compétitivité. Elles sont donc considérées comme un capital et toutes actions engagées pour les développer comme un investissement.

L'enjeu crucial d'une gestion des ressources humaines harmonisée dans tous les centres INHNI est de pouvoir retrouver, à terme, les mêmes compétences sur tout le territoire national. Il s'agira de prévoir les évolutions des postes, de leur contenu, les actions préventives à engager afin que l'INHNI renforce sa position de leader des organismes de formation du secteur du nettoyage.

Dans cette optique, la formation est bien un outil d'accompagnement de la gestion des ressources humaines et confirme l'hypothèse 3 « L'INHNI souhaite utiliser la formation comme outil d'accompagnement de la gestion des ressources humaines. »

3.3.1.2 La gestion des compétences, un outil stratégique.

Nous venons de parler de la notion de « compétences ».

Notion transversale, ambiguë, la notion de compétences s'est généralisée dans le domaine de la formation et dans les entreprises.

Dans le sens commun, avoir une compétence, cela signifie posséder un savoir ou savoir-faire dans un domaine défini.

Cette définition s'est élargie jusqu'au terme de potentiel : une compétence est ce qu'un individu est capable de faire. Dans cette perspective, la compétence prend d'autres dimensions :

- Elle est latente et ne s'exerce que dans une situation donnée.
- Elle est un processus dynamique. « *Il n'y a de compétence que de compétence en acte.* » affirme G. Le Boterf²⁸. La compétence désigne aussi la capacité à réagir à un imprévu, à improviser.
- Ce processus dynamique résulte de l'interaction entre plusieurs types de savoirs : connaissances et savoir-faire mais aussi savoir-être. Nous parlons alors de « compétences sociales ».

Ainsi, la compétence est une capacité combinatoire qui permet de mobiliser des savoirs théoriques, empiriques, sociaux, cognitifs pour trouver une réponse

²⁸ G. Le Boterf, *De la compétence*, Editions d'Organisation, 1994.

innovante à une situation. Elle engendre la réactivité nécessaire qui va permettre d'apporter au client une solution.

Dans le même ordre d'idées, les compétences collectives²⁹ se définissent comme une capacité à maîtriser un processus satisfaisant un client interne ou externe dans le meilleur rapport qualité/coût possible. En effet, le client ne perçoit pas la somme des compétences individuelles mais le résultat collectif : la formation, qu'il a achetée suite à son contact avec un conseiller, a-t-elle été menée par le formateur conformément à ce qui avait été convenu (contenu, dates etc...) ?

« Les compétences représentent l'une des ressources essentielles de l'entreprise. Elles constituent le moteur de sa performance et de sa compétitivité. Elles doivent donc être considérées comme un capital et toute action engagée pour les développer comme un investissement. » Cette recommandation est tirée d'un document du GARF, syndicat professionnel des responsables de formation des entreprises et des administrations. Elle illustre la place que la notion de compétence occupe aujourd'hui en entreprise. Le développement de l'entreprise n'est pas uniquement déterminé par l'environnement concurrentiel mais aussi par la qualité des compétences qu'elle détient.

La gestion des ressources humaines vise à identifier les salariés détenteurs des compétences stratégiques. Elle vise aussi à favoriser la démultiplication des compétences par des actions de formation pour éviter le risque de perte des compétences stratégiques induit par le départ des salariés qui les détiennent.

3.3.1.3 Formateur, un métier tourné vers la compétence et la transmission de savoirs.

Le monde des formateurs est une nébuleuse mal définie, en grande évolution. Une série de représentations et de pratiques permettent d'esquisser les contours de cette profession. Si les formateurs admettent une certaine proximité avec les enseignants, ils marquent néanmoins une volonté de démarcation d'avec l'institution scolaire. Plutôt que des savoirs disciplinaires, ils revendiquent des savoirs

²⁹ A. Meignant, Manager la formation, Editions Liaisons, 1997

transversaux liés à la transmission de compétences et à leur application dans des activités productives. Leur cursus professionnel est caractérisé par une grande mobilité entre écoles, entreprises et un fort usage de la formation continue. Les formateurs d'adulte ont souvent un parcours atypique, situés entre le monde du travail et le monde de l'éducation.

La transmission s'oriente vers des savoirs sociaux et des savoirs-être. Les qualités comportementales sont privilégiées comme l'autonomie, la relation aux autres, la communication.

La formation des adultes a basculé progressivement du social à l'économique pour entrer dans une véritable économie de service. Dans cette économie se développent une logique de client-fournisseur, des normes de qualité, des comportements de concurrence.

Rappelons ici que la formation des adultes constitue un secteur économique d'un budget de 135 milliards (chiffre de 1996), 32 600 dispensateurs de formations et un chiffre d'affaire d'environ 34 milliards de francs.³⁰

3.3.2 La formation pour faciliter la gestion prévisionnelle des emplois...

Elle permet de prendre en compte des facteurs internes comme les souhaits des salariés en matière de contenu du travail ou d'évolution des carrières, ainsi que les facteurs externes comme la recherche de compétitivité face à la concurrence ou les difficultés de recrutement prévisibles. Il s'agit de gérer les déséquilibres constatés entre l'existant en entreprise et ces facteurs.

Une gestion des ressources humaines harmonisée et cohérente ne peut faire l'impasse sur la politique de formation, celle-ci devant être adaptée à la stratégie de l'entreprise.

La formation n'est pas une activité isolée de la gestion des ressources humaines mais elle constitue un des éléments de son processus. La généralisation de la

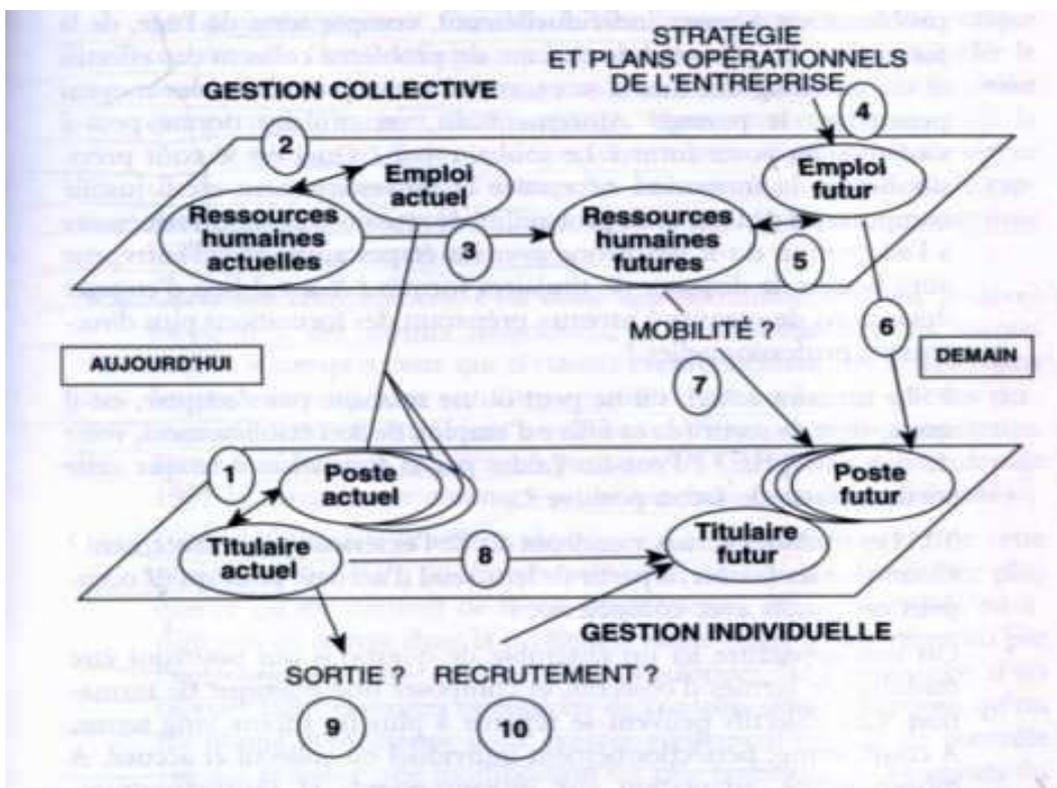
³⁰ Collectif, *Eduquer et Former*, Editions Sciences Humaines, 1998.

formation ne peut donc qu'aller de pair avec celle de la gestion des ressources humaines.

3.3.3 La formation et la gestion individuelle et collective des ressources humaines...

Il peut apparaître comme difficile de chercher à définir les postes futurs en extrapolant des postes actuels. Les postes actuels et les compétences qu'ils requièrent ne peuvent être identifiés que par déclinaison des emplois futurs, eux-mêmes découlant des objectifs stratégiques de l'entreprise. Le passage de la gestion individuelle (poste de travail/titulaire) à la gestion collective mesurant les écarts entre les ressources humaines actuelles projetées dans l'avenir et les besoins de compétences des postes futurs permet une réelle gestion anticipatrice des emplois.

Georges Egg³¹ a développé un schéma d'analyse qui permet d'éclairer les points clés de la relation entre la formation et la gestion des ressources humaines.



³¹ Georges Egg, *Audit des emplois et gestion prévisionnelle des ressources humaines*, Editions d'Organisation, 1987

Point 1 : relation titulaire/poste actuel. A court terme, le titulaire a-t-il des besoins de formation pour se perfectionner dans la maîtrise de son poste ?

Point 2 : collectivement, les ressources humaines affectées actuellement à un type d'emploi maîtrisent-elles les exigences de compétences de cet emploi ? Par exemple, les formateurs peuvent avoir collectivement des besoins en techniques spécifiques à la formation, en animation...

Point 3 : à long terme, quel sera l'effectif et le niveau de qualification de cette population de formateurs si aucune action n'est menée ? Les anciens formateurs seront peut-être partis de l'INHNI (retraite, promotion interne ou départ externe ...).

Point 4 : les décisions stratégiques nous permettent d'identifier des emplois futurs et de nouvelles exigences de compétences, en particulier des « emplois clé ».

Point 5 : quels sont les écarts entre le point 3 et le point 4, c'est à dire entre les ressources humaines actuelles projetées à long terme et les besoins futurs ? Les compétences des formateurs d'aujourd'hui seront-elles celles des formateurs de demain afin que les propositions de l'INHNI soient adaptées aux exigences des clients ?

Point 6 : pouvons nous décliner les compétences générales nécessaires et les compétences spécifiques pour la tenue de l'emploi futur ? La réponse à cette question permettra de définir les objectifs à moyen terme de la formation interne.

Point 7 : pouvons-nous repérer dans les ressources humaines actuelles de l'INHNI des collaborateurs qui seraient susceptibles d'accéder aux postes futurs moyennant une formation ?

Point 8 : les titulaires actuels des postes seront-ils les titulaires futurs ? Cette question est à poser sur un plan individuel. En effet, la réponse dépend des capacités d'adaptation du salarié, de ses souhaits à accéder ou non à ce poste futur, de son potentiel...

Point 9 : si le titulaire actuel du poste ne peut pas ou ne veut pas s'adapter, est-il susceptible de sortir de son poste, son service, l'entreprise ? La formation peut être une solution pour que cette sortie se fasse le plus positivement possible.

Point 10 : les titulaires des postes futurs viendront-ils de l'extérieur par recrutement ? Il faudra alors peut-être penser à les former pour qu'ils puissent occuper ces postes avec toutes les compétences nécessaires.

Nous voyons ainsi poindre un ensemble d'objectifs qui se déclinent à court terme (perfectionnement individuel ou collectif), à moyen terme (développement de potentiels, optimisation des compétences) et à long terme (adaptabilité, prévention des inadaptations). La formation apparaît donc comme un moyen au service de l'évolution des salariés, des services, de l'entreprise et de la qualité de ses productions par rapport aux exigences des clients.

3.3.4 Des moyens qui permettent de tendre vers ces enjeux.

Une conception de la formation qui l'a fait évoluer de la logique de gestion vers la logique managériale.

Le premier enjeu pour l'INHNI est d'abandonner la conception traditionnelle de la formation qui la place surtout au niveau d'une **logique de gestion**. Cette logique la considère essentiellement du point de vue d'une obligation légale à administrer au mieux sans trop de dérives dans les charges sociales. Elle privilégie la satisfaction de besoins individuels à court terme mais avec plus ou moins de liens avec les objectifs de l'entreprise.

L'abandon de la logique de gestion laisse la place à **la logique managériale**. La conception même de la fonction formation s'en trouve modifiée. Il ne s'agit plus de faire simplement gérer des stages par une personne mais d'analyser des situations, de prendre ou de faire prendre des décisions par l'ensemble des acteurs concernés. Il s'agit aussi de mettre en œuvre les décisions prises, contrôler pour rendre compte des résultats et, éventuellement, réguler.

Une bonne identification des besoins pour des actions de formation efficaces.

Le manque d'analyse préalable est souvent la cause de formations jugées comme peut efficaces voir même vécues comme des échecs. Les causes peuvent être multiples : choix trop rapide, mauvaise adéquation entre le niveau de la formation et celui des stagiaires (les participants qui ont un niveau supérieur à celui de la formation s'ennuient et ceux qui ont un niveau trop faible ont toutes les peines du monde à suivre)...autant de causes qui peuvent faire échouer des actions de formations.

Au contraire, l'identification des besoins, une sélection judicieuse des salariés qui sont informés des objectifs (ainsi que la hiérarchie !) conditionnent les premiers pas de la formation sur la voie de la réussite.

Des résultats de formation conjointement attendus par le salarié et par sa hiérarchie.

Au-delà d'une bonne identification des besoins, le salarié et sa hiérarchie doivent partager le même point de vue sur les résultats attendus de la formation. Si seul, le salarié attend des résultats, sa hiérarchie risque de ne pas suffisamment créer de conditions favorables à la mise en œuvre des acquis dans la situation de travail. A l'inverse, si seule la hiérarchie est convaincue de l'intérêt de la formation à laquelle elle envoie des salariés, les conditions d'un apprentissage efficace ne sont pas réunies. Le risque est grand de se retrouver dans une situation d'échec qui conjugue l'absence de mise en application dans la situation de travail, un gaspillage de temps, d'argent mais aussi d'énergie.

Le principe de la synchronisation : la formation ni trop tôt, ni trop tard!

Toute excellente qu'elle soit, une formation ne donnera pas les résultats escomptés si elle arrive à un moment mal choisi. Une formation qui arrive trop tôt est celle où le salarié apprend quelque chose mais ne peut pas encore le mettre en pratique (cas de l'arrivée de matériel informatique postérieur à la formation).

Une formation qui arrive trop tard est une perte de temps, le salarié n'en a plus besoin (nous le formons à son nouveau poste 6 mois après qu'il soit entré en fonction) ou alors il a eu tout le temps de développer de mauvaises habitudes qui seront difficiles à remplacer.

La synchronisation est du domaine du «juste à temps » : ni trop tôt, ni trop tard mais au bon moment.

Pour conclure, résumons les moyens de la formation pour l'INHNI.

Il s'agit de parvenir à de bonnes actions de formation, suivies au bon moment par des personnes réellement concernées qui auront développé des compétences et où l'entreprise aura bien communiqué en connaissant les enjeux des différents acteurs. De plus, elle aura concouru à préparer l'avenir à long terme.

3.4 Sans oublier les enjeux spécifiques des acteurs de la formation...

Les acteurs de la formation peuvent aussi développer des enjeux qui s'expriment à leur niveau.

- La direction peut avoir des enjeux dans la formation pour plusieurs raisons : donner une image externe de compétence, ne pas faire trop de vagues dans les relations sociales, se donner les moyens de maîtrise de l'avenir, généraliser la formation...
- La responsable du personnel : au-delà de l'administration du personnel intervenir sur la GRH, légitimer la démarche d'ingénierie de formation en offrant des formations satisfaisantes aux clients internes...
- Les délégués: conserver leur quasi-autonomie y compris dans la démarche de la formation interne.
- Les salariés : enrichir les tâches inhérentes à son poste, légitimer son désir de promotion, faire reconnaître des compétences acquises, se valoriser par l'entreprise.

3.5 Comment et sur quels acteurs s'appuyer pour la mise en place de l'ingénierie de formation ?

La mise en place de l'ingénierie de formation exige un engagement conjoint des acteurs de l'entreprise. En effet, il apparaît évident que le chargé de formation ne peut agir seul.

3.5.1 Une séduisante théorie du chaînage des acteurs...

Le « chaînage des acteurs » est une théorie développée par Alain Meignant dans son ouvrage « La formation, atout stratégique pour l'entreprise » Editions d'Organisation, 1986.

L'idée centrale, telle qu'elle est explicitée par l'auteur est que « *la réussite d'une politique de formation ne résulte pas du seul professionnalisme du responsable de formation, mais de la solidité et de la qualité des liens qu'il entretient avec d'autres acteurs* ».

Nous allons donc voir dans les pages suivantes comment cette théorie peut s'appliquer à l'INHNI et quels sont les acteurs impliqués dans la mise en place de l'ingénierie de formation.

Le chaînage opérationnel :

A ce point du chaînage, **le chargé de formation** fonctionne directement au niveau d'un centre. Il est dans un triangle constitué par lui-même, **les salariés** et **le délégué régional**. De la qualité de ce chaînage découlera la cohérence entre la politique de formation et la gestion des ressources humaines notamment grâce à l'identification des besoins liés à l'activité. La première étape est l'exploitation des entretiens annuels réalisés par les délégués avec leurs collaborateurs.

Dans le cas de l'INHNI, cette relation est à concevoir dans tous les centres.

La zone de sécurité de fonctionnement :

Cette relation privilégiée n'a de sens que si elle est cohérente avec la politique du centre. Le chaînage doit maintenant inclure **le délégué régional, le chargé de formation et les responsables** (de service, de CFA...). Il s'agit là de **la zone de sécurité de fonctionnement**. Ce nouveau chaînage est le seul capable d'assurer une cohérence entre la politique de formation, les objectifs de performance et les priorités du centre. Mais le centre fonctionne souvent dans le court terme, à la rigueur le moyen terme, en se centrant sur ses objectifs de performance et en s'assurant que le climat social soit le plus satisfaisant possible.

Les stratégies à long terme ne sont pas déterminées au niveau du délégué régional...

La zone de l'innovation stratégique :

En conséquence, nous supposons que les délégués sont associés à la réflexion et à la décision stratégique à moyen et long terme. En effet, il ne sera guère utile à notre chargé de formation de chercher à faire entendre à un délégué régional un langage porteur d'innovations stratégiques si celui-ci n'a pas la sensation que ses propres contraintes ont été prises en compte. Le risque est grand que les innovations, de quelques natures qu'elles soient, soient considérées comme des «lubies» dédaignant les contraintes du terrain. Le délégué régional doit donc être partie prenante de ce que nous appelons **la zone de l'innovation stratégique** pour que le chargé de formation puisse s'appuyer sur lui. Le bénéfice est double : l'action est validée sur le terrain et par rapport à la stratégie à long terme.

Nous obtenons un nouveau circuit relationnel qui s'établit d'une part entre **le chargé de formation, le siège, le délégué régional**, et d'autre part entre **le chargé de formation, les responsables et les salariés**. Ce circuit constitue la base essentielle de l'efficacité de la formation : créer et activer un réseau d'acteurs.

Alain Meignant, à cette étape de l'explication de sa théorie, met en garde contre les pathologies qui guettent ce chaînage. L'exclusivité de relations avec les mêmes acteurs (fonctionnels, opérationnels...) aboutit à s'isoler des besoins réels de

3.5.2 ... qui ne doit pas faire oublier les limites objectives de l'implication des acteurs !

Inspirée des théories du management, la constitution du réseau, qu'A. Meignant nomme « chaînage », est un élément primordial pour le succès d'une ingénierie de formation efficace à l'INHNI. Mais l'auteur de cette théorie nous met une nouvelle fois en garde : *« l'importance décisive de ce réseau ne signifie pas qu'il est en lui-même la panacée du succès. »*

En effet, un tel groupe nécessite qu'un acteur « spécialiste » injecte une bonne dose de valeur ajoutée sous la forme de concepts, de méthodes de travail mais avant tout une vision claire et stimulante de l'ambition accordée à ce projet.

En l'absence de cette injection salutaire, le danger est grand que notre groupe ne produise rien d'autres qu'un rapport de forces plus ou moins manipulateur.

L'acteur « spécialiste » doit faire valoir son savoir et sa méthodologie spécifique, il a un rôle clé dans la réussite du groupe.

De cette capacité dépendra le résultat :

- **positif.** Le groupe fonctionne et la formation se met progressivement en place.
- **négatif.** Le groupe tourne en rond, les résultats ne sont pas satisfaisants et les différents protagonistes finissent par se lasser.

Nous sommes donc devant un projet à long terme qui nécessite de construire des paliers de progression. Le but est bien de faire progresser et d'impliquer les acteurs clés des différents centres et du siège. Il s'agit du **processus d'action**. Son ambition est de faire passer du stade de l'intention ou stade des actes. Enfin, il constitue *« un pont entre les acteurs et les outils autour d'objectifs et de leur réalisation. »*

Ce processus d'action suppose des compétences particulières :

- analyser la situation. Il s'agit de repérer les enjeux forts, de dégager des projets en vérifiant leur faisabilité et de s'assurer que les acteurs les plus influents de l'entreprise valide et soutiennent ces projets.
- construire la démarche. Il s'agit de définir les modalités de communication autour de ce projet mais aussi de définir comment construire le réseau d'acteurs, quelle personne faut-il impliquer précisément...

L'INHNI, pour son CFA de Villejuif, est en cours de certification Qualité. C'est une opportunité pour **nouer des alliances** avec d'autres acteurs de la structure. En effet, la démarche de certification intègre la formation dans son processus et l'alliance entre le chargé de formation et le responsable Qualité peut se cristalliser autour de l'analyse et du traitement des besoins de formation.

Comme nous venons de le voir, cette conception de la formation est avant tout une conception dynamique. En effet, s'il ne suffit pas d'avoir une panoplie de méthodes, d'outils il faut avant tout savoir conduire un processus d'amélioration permanent. Cela suppose d'avoir une politique de formation bien définie, de construire un réseau avec des acteurs pertinents.

3.6 Une organisation plus communicante pour une ingénierie de formation optimale.

« Ce serait vraiment bien de pouvoir dialoguer avec des formateurs d'autres régions. On pourrait échanger des avis, des informations sur ce qu'on fait. C'est dommage de rester couper les uns des autres ! » plusieurs formateurs

Nous avons constaté la difficulté des membres de l'INHNI à communiquer entre eux. L'origine de cette difficulté semble tenir à la méconnaissance de l'autre, en tant que personne mais aussi en tant que représentant d'une fonction et également à une distance qui s'est instaurée au fil des événements qui ont façonné l'INHNI.

Or, « communiquer », c'est mettre en commun, être en relation avec les autres.

Tout d'abord, il faut savoir rester humble lorsque nous parlons des vertus de la communication sur une organisation : il ne faut pas croire que nous allons tout résoudre grâce à la communication. En effet, nous devons la considérer comme un **moyen** et non comme une finalité.

Nous ne devons pas non plus tomber dans le travers de croire que le but premier de la communication est de convaincre. Il est de créer **la cohésion** dans l'entreprise autour des choix de management et de politique sociale.

Dans le monde de l'entreprise, la communication est très souvent vue à la fois comme la cause de tous les maux et le remède susceptible d'apporter une solution à tous les problèmes : il devient courant de ramener tous les dysfonctionnements organisationnels à un problème de communication. Ce constat est révélateur des illusions qui persistent dans les organisations quant aux vertus supposées de la communication.

Parmi ces illusions, nous en distinguons trois, particulièrement fréquentes³³ :

- La première consiste à penser qu'il est facile de communiquer puisqu'il suffit d'énoncer un message.
- La deuxième amène à penser que dès l'explicitation de ce message, il est évident qu'il sera compris par le récepteur de la même manière que l'émetteur.
- La troisième consiste à croire qu'il n'existe qu'une seule forme de communication pertinente : celle selon laquelle le message a été émis. Or, la communication est multiple et multiforme.

M.R. Chartier³⁴ avance sept principes nécessaires à la bonne compréhension d'un message : le principe de pertinence (atteindre le cadre de référence psychologique du récepteur), le principe de simplicité, le principe de définition (définir avant de développer), le principe de structure (organiser le message en une série d'étapes successives), le principe de répétition (répéter les éléments clés du message), le principe de comparaison et de contraste (procédure par association d'idées), et le principe de l'appui sélectif (attirer l'attention sur les aspects les plus importants).

Dans une perspective voisine, certains chercheurs analysent les attitudes de communication : Lyman W. Porter³⁵ a construit une échelle de six attitudes, de la plus contraignante à la plus « libre » : le conseil ou l'ordre, l'évaluation ou jugement, l'aide ou le soutien, l'enquête ou l'interrogation, l'interprétation, la compréhension. Chacune de ces attitudes est plus ou moins adaptée selon le contexte et les objectifs de la communication.

³³ Collectif, *Le management, aspects humains et organisationnels*, Puf, 1991

³⁴ Cité dans l'ouvrage collectif, *Individu, groupe et organisation*, Morin, 1986.

³⁵ Ibid.

3.6.1 Des effets possibles de la communication sur l'organisation de l'INHNI...

La première mission de la communication est de participer au bon fonctionnement de l'entreprise, d'en favoriser la cohérence et l'unité de relations sociales afin qu'elles soient les plus harmonieuses possible.

La communication organisationnelle comprend plusieurs dimensions.

Certaines d'entre elles peuvent aider l'INHNI à tendre vers une organisation plus communicante :

- **La dimension intra personnelle.** Elle renvoie à des images mentales que chacun construit au fil du quotidien.
- **La dimension inter personnelle.** Elle éclaire sous un jour particulier la façon dont les groupes en présence dans l'organisation en arrivent à ne plus se comprendre.

En effet, les uns et les autres ignorent le cadre de référence à partir duquel chacun « lit » la situation.

Le soin que peut mettre le siège de l'INHNI à s'assurer que tous les membres de l'organisation travaillent bien sur une « même planète » permet de minimiser les réactions de rejets des collaborateurs entre eux.

- **La dimension managériale.** Elle est constituée par des éléments de l'ordre de l'action, du geste, de messages comportementaux qui se passent de mots. C'est aussi la communication qui passe par les managers.

Les collaborateurs perçoivent et interprètent les comportements du siège à la lumière de l'idée qu'ils se font de l'organisation.

- **La dimension médiatique.** C'est la dimension des effets produits auprès du public externe mais aussi auprès du **public interne** d'une entreprise. Elle inclue les comportements individuels et collectifs dans l'organisation.

Son résultat permet de donner une identité, une personnalité distincte à l'organisation.

Les enjeux de la communication pour l'organisation se résument ainsi :

- développer le sentiment d'appartenance et de participation à la réussite de l'entreprise.
- mobiliser et motiver.
- anticiper.
- réagir vite (ce qui suppose une écoute).
- s'adapter au changement.
- optimiser les compétences, l'efficacité au travail.

3.6.2 ... qui peuvent agir sur plusieurs niveaux.

Nous avons déjà mis en avant le manque de communication ascendante, descendante et transversale. La structure divisionnalisée de l'INHNI induit une communication qui est essentiellement à la charge des délégués mais où le siège peut également avoir un rôle actif à tenir.

Dans le cas de la **communication descendante**, le siège communique la politique de l'entreprise, ainsi que les objectifs au sein des différents centres.

Dans le contexte de l'INHNI, pour l'efficacité de l'ensemble de l'entreprise, il est difficilement concevable qu'il y ait une rétention d'informations au sujet des objectifs !

La **communication transversale** concerne les liens entre les centres. Elle repose sur la capacité des délégués à communiquer entre eux, à échanger des informations pertinentes.

La **communication ascendante** permet à chacun de s'exprimer et donc, de se situer dans l'entreprise en tant qu'individu et en tant que membre d'un groupe.

Enfin, le principe de la **communication à double sens** obéit à plusieurs règles permettant d'optimiser la formation à l'INHNI :

- la **règle de restitution**. Elle consiste à diffuser d'une manière générale tous les travaux effectués dans le domaine de la formation interne.
- La règle de transparence, la règle d'authenticité.

Or, plusieurs éléments peuvent venir perturber la communication dans l'entreprise et cela, à tous les niveaux. Il s'agit de l'utilisation d'un langage non compréhensible par

les interlocuteurs, la non-écoute, la non-transparence, la méfiance des acteurs les uns par rapport aux autres, les rumeurs, la non disponibilité, les «à-priori», les retenues d'information...

La communication est indispensable à l'optimisation de la formation.

Nous avons insisté longuement sur la nécessité de recueillir les besoins par le dialogue direct entre les responsables et leurs collaborateurs afin de les impliquer conjointement et de leur donner une idée précise des objectifs et des profits qui peuvent en être retirés.

Pour renforcer cette implication, le responsable de formation doit expliquer clairement les résultats attendus et veiller à la qualité du réseau tissé avec les différents acteurs de l'entreprise. Savoir communiquer, c'est aussi comprendre un processus et son contenu, savoir écouter et être capable de donner un feed-back clair.

Les différents niveaux de communications développés ci-dessus permettent un flux d'échange qui touche la totalité d'une entreprise. Ils permettent à la formation d'être plus efficace en assurant une remontée des besoins, des concertations entre les délégués afin d'échanger des renseignements sur ce qu'ils font dans leurs centres.

La communication est une question organisationnelle centrale. Elle touche en profondeur l'activité de travail d'une entreprise et ne peut donc être réduite à une « *simple aptitude individuelle à communiquer* ». ³⁶

Cette prise de conscience du fait que la communication est devenue une composante essentielle du travail est venue du constat que la qualité des interactions est centrale pour améliorer la performance d'une organisation.

³⁶ P. Zarifian, *Objectif compétence*, Editions Liaisons, 1999.

Cette importance est mise en lumière par P. Zarifian³⁷ dans de nombreux domaines : interactions et communication au sein d'une équipe de travail, entre métiers différents... et sur différents registres de performance de l'organisation : la qualité des produits et services offerts, la faculté d'innovation...

Communiquer, c'est construire une compréhension réciproque et des bases d'accord qui soient le gage du succès d'actions menées en commun.

C'est aussi :

- comprendre les problèmes et contraintes des autres (les autres individus au sein d'une équipe, les autres équipes de travail, les autres métiers, les autres services) en même temps que l'interdépendance.
- arriver à se comprendre soi-même et à évaluer les effets de sa propre action sur les autres en fonction de cette compréhension.
- se mettre d'accord ensemble sur des enjeux et des objectifs d'actions.

Les conditions d'une communication réussie sont exigeantes mais lorsqu'elles sont réunies, nous enregistrons des progrès sociaux et économiques considérables.

En effet, les échanges de savoir, de points de vue sur les productions de l'entreprise et les attentes des clients, les confrontations de compétences sont une source de dynamisme et de richesse pour une organisation.

Si la compréhension mutuelle se pose comme une des mutations essentielles du travail c'est aussi parce que :

- les mouvements de socialisation de savoirs et de l'organisation du travail sollicitent l'ouverture des métiers et des échanges de connaissance et de points de vue sur des problèmes de production qu'il s'agit d'affronter en commun.
- il peut apparaître une incertitude sur la manière d'interpréter la réalité, de comprendre les causes du mécontentement d'un client, de connaître ses attentes ou bien les normes d'action divergent (un tel privilégie la qualité de service et tel autre le débit des ventes) soit enfin parce que les intentions et les projets personnels des salariés sont différents.

³⁷ P. Zarifian, *Travail et communication*, Puf, 1996.

CONCLUSION

Pressions, transformations, bouleversements sont devenus le lot quotidien des entreprises. Celles-ci sont, par la même, les acteurs privilégiés du changement.

La stratégie implique de mettre l'entreprise en adéquation avec son environnement, et tout d'abord avec les marchés visés.

Il devient nécessaire de passer de la logique de la formation catalogue vers l'ingénierie de formation et de considérer la formation comme un investissement à part entière. Ceci place l'INHNI face à de nouveaux enjeux tel augmenter les compétences des collaborateurs, proposer des formations efficaces répondant à de véritables besoins...

La formation est également un élément constitutif de la gestion des ressources humaines. La généralisation de la formation ne peut qu'avoir des répercussions sur l'harmonisation de la GRH en modifiant la perception de la gestion des compétences ou de la gestion prévisionnelle.

Mais il faut pouvoir s'appuyer sur des acteurs forts de l'entreprise et les impliquer dans la démarche.

La communication a bien entendu un rôle prépondérant pour permettre la réussite ou l'échec de ces démarches. Au final, l'organisation devra se montrer plus communicante.

QUATRIEME PARTIE



« Un diagnostic tourné vers l'évolution de la formation... »

4.1 Un ensemble de dysfonctionnements liés au manque de communication et d'information.

D'une manière générale, la communication et l'information souffrent d'un manque d'efficacité. Ce dysfonctionnement se retrouve entre fonctions, au niveau descendant comme au niveau ascendant mais aussi dans les relations que les centres entretiennent entre eux ou avec le siège.

Il en résulte des tensions dues au manque d'informations fiables, ce qui a pour cause de renforcer l'individualisme des centres et tend à isoler le siège.

La structure divisionnalisée de l'INHNI favorise ces dysfonctionnements. En effet, la division géographique perturbe les circuits de communication et d'information

Cette structure fait partie des **invariants** : elle est interchangeable.

Elle permet à l'INHNI de s'adapter à son environnement et de répondre de façon pertinente à ses clients sur tout le territoire national.

Des outils existants mais qui n'apportent pas de satisfaction :

Bien que des outils ou des moyens d'informations soient utilisés (réunions, notes écrites), les informations importantes ne circulent pas toujours correctement.

Les moyens utilisés ne sont pas jugés satisfaisants car il leur est reproché d'être insuffisants, incomplets, peu structurés, manquant de proximité ...

Nous devons noter l'importance du bouche à oreille dans l'entreprise. Son inconvénient réside dans la déformation des propos qui aboutit à la circulation de rumeurs peu fiables voir dangereuses.

Il manque donc une véritable communication, basée sur le dialogue direct et le face à face, une relation basée sur l'échange.

L'impact sur la formation est important :

Mais ce manque d'information et de communication entraînent aussi d'autres dysfonctionnements : la formation interne manque de cohérence et ne permet pas une réelle implication du personnel.

Le cas récent des formations en informatique est symptomatique.

L'utilisation d'un questionnaire afin de recueillir les besoins de formation déconnectée d'un entretien entre le collaborateur et son responsable est un premier indicateur du manque de communication.

D'autre part, nous pouvons nous interroger sur l'attention portée à une démarche de formation qui n'est pas soutenue par une information bien structurée et qui ne s'appuie pas sur la mobilisation des responsables autant que sur celle des salariés.

L'absence ou le manque d'information laisse le champ libre à toutes les interprétations. Parfois mal identifiées en tant que formation, les actions sont aussi mal considérées. Ainsi, la formation risque d'être assimilée à un gadget ou pire : une perte de temps !

Bien entendu, le manque de remontée d'information concernant les besoins en formation des centres vers le siège ne peut qu'aggraver la situation.

4.2 Un manque de cohérence qui nuit à l'efficacité de la formation.

En premier lieu, la formation interne manque de structuration. En effet, il n'existe pas encore de plan de formation qui soit le fruit d'une réflexion au niveau national comme au niveau régional.

Pour le moment, la formation proposée par l'INHNI est de deux sortes :

La première est la formation de type « catalogue » ou l'analyse des besoins demeure primaire ou même inexistante.

La seconde est la formation « à la demande ». Elle se contente de répondre à des demandes individuelles de formation. Il s'agit du type de formation principalement proposée par les délégués régionaux à leurs collaborateurs.

L'ensemble de la formation manque de cohérence :

Première étape de la formation, le mode de recueil des besoins montre des limites : en grande majorité, les salariés sont invités à se prononcer à partir de leur seule réflexion.

Malheureusement, ils n'ont pas toujours le recul nécessaire pour formuler précisément les besoins réels par rapport à un projet ou une évolution professionnelle. Cette démarche d'expression des besoins demande souvent à être accompagnée afin d'aboutir à une réponse satisfaisante.

L'absence d'accompagnement dans le recueil des besoins a aussi des effets qui, à terme, pourraient s'avérer pénalisants. Les plus gros consommateurs de formation étant généralement les salariés les plus formés ou les plus qualifiés, les actions n'arrivent pas toujours à toucher les populations de l'entreprise les plus fragilisées. Elle ne permet donc pas d'enrayer d'éventuels futurs problèmes d'employabilité et ne

prend pas en compte le développement des compétences des collaborateurs. Celles-ci ne sont pas repérées et donc elles ne sont pas prises en compte.

A quelques exceptions près, il n'y a pas d'évaluation, à l'issue des stages, de la pertinence de la formation du salarié. Elle s'arrête bien souvent à une évaluation à « chaud » qui se limite généralement à une vague appréciation orale.

Ce manque d'évaluation ne peut donc pas renseigner sur la satisfaction réelle que l'entreprise et le salarié sont susceptibles de retirer de la formation sur sa qualité, l'adéquation avec les besoins du salarié et enfin, la possibilité d'appliquer les acquis en situation de travail.

La formation ne prend pas en compte l'évolution des compétences, c'est à dire, l'écart entre les compétences actuelles et les besoins en compétences futures, notamment dans la population des formateurs.

4.3 Des volontés d'évolution à exploiter pouvant aboutir à une formation efficace.

La formation fait partie intégrante de la gestion et du développement des ressources. Par sa volonté de structurer la formation, l'INHNI montre son désir de passer de la « simple » gestion du personnel pour accéder à une gestion des ressources humaines prenant en compte la gestion des compétences, la gestion prévisionnelle...

Parallèlement, nous notons une volonté des délégués à structurer la gestion de leur personnel. Tous sont sensibilisés au bénéfice que peuvent leur apporter les entretiens individuels annuels avec leurs collaborateurs et certains les ont instaurés dans leurs centres. Ils sont aussi impliqués dans la réalisation de référentiels de postes. Certains proposent déjà des formations même si la démarche se limite bien souvent à répondre à une demande personnelle d'un salarié.

Ces volontés montrent déjà que différents acteurs forts de l'INHNI désirent globalement avancer dans le même sens. Il s'agit d'un facteur important pour faire aboutir le projet de structuration de la formation.

4.4 La formation doit franchir des obstacles pour parvenir à se généraliser.

Les obstacles majeurs à la généralisation de la formation sont de deux types.

Un désir de leadership qui nuit aux nouveaux projets :

L'âge différent des centres et leur autonomie exacerbent le désir de leadership.

Les centres en région aimeraient se voir positionner devant le centre de Villejuif et devenir le leader de l'INHNI.

Ainsi, ils sont réfractaires à la généralisation de projet venant du siège mais aimeraient voir leurs propres projets être reconnus et même généralisés !

Il est difficile de faire un changement, d'innover sans soulever de vague. Il est nécessaire de montrer tous les côtés positifs et d'argumenter afin que les délégués ne freinent pas des projets qui pourraient pourtant leur permettre de faire progresser leurs centres. Le projet de généralisation de la formation devra tenir compte de ces difficultés pour réussir.

La concurrence peut être saine pour motiver les centres à se dépasser mais il faut prendre garde à ce qu'elle n'accentue pas leur individualisme.

Une expression difficile des besoins en formation :

Les responsables et les salariés n'ont pas systématiquement une perception commune et juste des compétences nécessaires pour accomplir les tâches inhérentes à un poste.

De plus, les délégués n'arrivent pas toujours à accompagner leurs collaborateurs dans l'expression de leurs besoins. Ceux qui n'ont pas spécialement besoin de formation sont en demande et ceux qui en auraient le plus besoin n'en demandent pas. Or, l'un des buts de la généralisation de la formation est de permettre à chacun d'avoir des chances de préserver son employabilité et d'anticiper les inadaptations.

Cette difficulté d'accompagnement des salariés est un obstacle qu'il est impératif de franchir pour instaurer une formation efficace et qui atteint ses objectifs dans tous les centres INHNI.

4.5 Les acteurs ont des enjeux différents par rapport à la formation.

Dans l'organisation, les individus disposent de marge de liberté. Ils utilisent cette marge pour faire des choix. Ces derniers influent sur le fonctionnement de l'organisation.

De plus, les acteurs ont des objectifs qui leur sont propres et qui ne sont pas nécessairement des objectifs concernant l'intérêt de toute l'entreprise.

Des enjeux très différents :

La direction vise à généraliser la formation au niveau national tandis que les délégués freinent devant cette idée de généralisation et développent des résistances.

Ils l'associent à une volonté de centraliser au siège des décisions qu'ils prennent habituellement de leur propre chef.

C'est donc une menace pour leur autonomie qu'ils désirent conserver intacte.

Les délégués disposent de ressources pertinentes pour mettre en œuvre des stratégies d'acteurs :

- ils sont quasi-autonomes.
- ils dominent le circuit et le contenu de l'information dans leur centre.
- ils peuvent choisir de donner (ou non) une information.
- ils peuvent assurer (ou non) la communication entre les centres et avec le siège.

Ils sont des acteurs de l'existant dont il est nécessaire de recueillir l'adhésion pour réussir le projet de structuration de la formation.

Evoluer, changer, c'est aussi déséquilibrer un système. Les dysfonctionnements font partie d'un équilibre où chacun a trouvé sa position. Inévitablement, l'équilibre et les positions des acteurs vont être bouleversé par les évolutions.

4.6 Il existe des opportunités à saisir qui sont liées à l'environnement de l'INHNI.

L'INHNI est soumis aux changements venant des spécificités de son environnement ; ceux-ci agissent sur les règles de fonctionnement mais aussi sur les propositions de formations externes et, inévitablement, agissent aussi sur la formation interne.

Il est nécessaire de considérer le besoin de compétitivité grandissant, les adaptations vitales, de cerner les contraintes qui viennent agir sur le fonctionnement de l'entreprise.

Le management par projet, une opportunité pour améliorer les échanges au bénéfice de la formation :

Il apparaît de plus en plus important de modifier le fonctionnement habituel de l'INHNI en se basant sur l'adaptation du personnel en fonction des besoins, en faisant appel à la réactivité, l'esprit d'équipe. Le management par projet commence à être intégré dans les centres de l'INHNI, notamment dans celui de Villejuif. Il a l'avantage de montrer un grand intérêt pour le travail de groupe orienté vers l'implication et la motivation du personnel....

De plus, il favorise aussi les changements d'ordre communicationnel en favorisant la circulation de l'information pertinente et de la communication à l'intérieur de l'entreprise.

La généralisation prévisible des principes du management par projet est une opportunité pour faire accepter une démarche de formation reconnue par tous car elle aura bénéficiée de la circulation de l'information et de la communication.

Or, le cloisonnement qui règne encore actuellement entre les services et les centres de l'INHNI ne facilite pas les changements nécessaires à l'information et à la communication ni l'adhésion des collaborateurs. Ce cloisonnement se présente comme une **contrainte** à gérer rapidement pour aider la structuration de la formation.

La formation, une chance pour le développement de l'entreprise :

L'entreprise doit dorénavant concevoir la formation comme un investissement et favoriser son intégration en tant qu'outil stratégique de son développement et de son adaptation à l'évolution de l'environnement.

En effet, la formation se préoccupe d'accompagner les besoins d'évolutions tout en prenant en compte la stratégie de l'entreprise.

En tant que réponse aux contraintes de l'environnement, la formation est une réponse intéressante pour faire évoluer l'INHNI.

CONCLUSION

Pour conclure, procédons au résumé des éléments fondamentaux qui agissent directement ou indirectement sur la démarche de généralisation et de structuration de la formation.

- Les points forts :

- La nécessité de la préservation de l'autonomie des centres pour répondre aux contraintes de l'environnement.
- La nécessité de prendre en compte l'environnement qui conditionne les formations proposées aux clients mais aussi la formation interne.
- Renforcer la volonté générale d'évoluer vers la gestion des ressources humaines.

- Les points à développer :

- Améliorer l'information et la communication (outils, circuits d'échange...)
- Favoriser l'émergence d'une « culture INHNI » pour enrayer la possibilité d'une dérive vers un individualisme poussé à l'extrême.
- Unifier les conceptions de la formation afin de la structurer et d'aboutir à une cohérence garantissant l'efficacité au niveau national.
- Prendre en compte l'écart entre les compétences actuelles et les besoins en compétences futures, notamment chez les formateurs, afin de garantir que l'INHNI pourra répondre aux exigences des clients et de l'évolution de l'environnement.

- Axes prioritaires d'actions :

- Impliquer les acteurs forts en tenant compte de leurs enjeux et de leurs ressources.
- Expliciter clairement les objectifs de la formation et les avantages à en retirer à tous les niveaux (entreprise en entier, délégation régionale, encadrement, salariés...).
- Etablir des liens entre les centres et le siège notamment par un circuit d'information et de communication dans tous les sens (ascendants, descendants, latéraux...).

CINQUIEME PARTIE



« Des projets pour aller vers la généralisation et l'optimisation de la formation... »

L'analyse de l'existant a permis de poser un diagnostic où nous avons repéré des dysfonctionnements, des acteurs, des contraintes, un ensemble d'éléments que nous devons prendre en compte dans l'élaboration d'une réponse : le projet.

Le projet se caractérise par un ensemble d'activités coordonnées, la mobilisation de ressources techniques et humaines, du temps, de l'énergie créative, et orientées vers l'obtention d'un résultat spécifique.

5.1 Des propositions qui s'inscrivent dans une vision plus vaste.

La proposition déclinée au chapitre suivant s'inscrit dans une stratégie plus globale de changement.

En effet, elle ne peut à elle seule prétendre pallier aux dysfonctionnements dont nous avons déjà longuement parlé.

Elle est donc une opportunité de créer une dynamique qui rendra possible la mise en place d'un enchaînement de projets.

Cet enchaînement de projets est une suite logique d'actions. Certaines préparent ou complètent les suivantes. Ainsi le projet 1 et le projet 2, axés sur la communication et l'information, peuvent être les préliminaires pour préparer la mise en place du projet 3, c'est à dire structurer et généraliser la formation par la création d'outils. Ce 3^{ème} projet est pérennisé par le projet 4 grâce à la construction d'un réseau-formation.

PROJET 1 : « *Evoluer vers une organisation plus communicante* ».

Ce projet s'appuie sur la mise en place d'un plan de communication interne. Son but est de toucher l'INHNI en entier et d'expliquer à tous les collaborateurs les avantages de la structuration de la formation et les nouveautés qu'elle va entraîner : entretien pour le recueil des besoins, accompagnement dans les décisions etc... et d'avoir leurs impressions en retour. Il importe d'obtenir l'adhésion des collaborateurs en ayant un dialogue direct et constructif qui dissipe les éventuels distorsions ou les mauvaises compréhensions au sujet de la formation.

Ce plan de communication, consacré dans un premier temps à la formation, pourra être reconduit pour accompagner d'autres projets (harmonisation de la GRH...).

PROJET 2 : « *Assurer la circulation des informations* ».

Actuellement, il existe un portail et un intranet, surtout destinés aux étudiants du CFA, qui sont consultable à partir de tous les postes informatiques de l'INHNI.

Le projet 2, complémentaire du projet 1, a pour but de profiter de l'opportunité offerte par le documentaliste qui désire créer un intranet reliant tous les centres INHNI.

Cet intranet, limité strictement aux salariés de l'INHNI, serait un espace d'information entre le siège et les centres mais aussi entre centres.

La création d'une page d'information concernant les ressources humaines, les postes vacants et la formation est matériellement possible sur l'intranet et permettrait d'informer les collaborateurs au fur et à mesure de l'actualité.

Ce projet nécessite un travail en commun entre la responsable de la formation et le responsable de l'intranet mais aussi les salariés. En effet, il serait bon de connaître le

taux réel d'utilisation de cet outil, le taux de satisfaction actuel et les attentes des utilisateurs. Cette enquête doit aussi être élargie aux collaborateurs qui ne bénéficient pas encore de l'intranet afin de connaître leurs attentes.

De plus, il ne semble pas y avoir de trop importantes réticences à l'informatique parmi les collaborateurs. Certains sont demandeurs du développement de cet outil d'information pour améliorer et même créer des échanges entre eux.

PROJET 3 : « *Création et mise en place d'outils de généralisation de la formation* ».

Voir le détail de ce projet.

PROJET 4 : « *Création du Réseau Formation* ».

Ce projet se propose de pérenniser et de consolider le projet 3 par la création d'un « réseau formation ».

Il est constitué du groupe de travail sur la formation développé dans le projet 3 et d'autres acteurs de l'entreprise (qui peuvent être choisis parmi les responsables, les assistantes de direction, les consultants...) qui auront le rôle de relais de la formation, de chargé d'information ou encore de chargé de suivi.

Bien entendu, ce rôle est à démultiplier dans chaque centre.

La mise en place d'un réseau formation comportant beaucoup d'acteurs correspond à une volonté de disposer dans l'entreprise d'un certain nombre de personnes se préoccupant de la formation et susceptibles de :

- véhiculer l'information.
- assister les collaborateurs dans leur besoin de documentation et d'information sur les formations.
- effectuer une véritable veille et en rendre compte au délégué.
- être un interlocuteur supplémentaire pour la responsable de la formation.

5.2 Un projet orienté vers la généralisation et l'optimisation de la formation.

5.2.1 Les conditions de réussite du projet.

La mise en œuvre du projet nécessite la réunion d'un certain nombre de conditions de réussite.

Créer un environnement favorable en recherchant l'adhésion des acteurs :

En transformant la perception habituelle de la formation, le projet nécessite de faire évoluer les représentations de l'ensemble de salariés.

C'est pourquoi, hormis l'information communiquée aux acteurs les plus directement impliqués comme les délégués, il est important de faire une information générale tout au long de la mise en œuvre du projet. La formation, en tant qu'élément stratégique, doit être conçue avec ceux qui ont la charge des destinés des centres. Il doit être expliqué, justifié aux salariés aux cadres compris, accepté et voulu par eux !

Les points de suivi serviront à asseoir des repères communs. Les formes peuvent être multiples : réunion des collaborateurs d'un centre, relais de l'encadrement, présentation du dispositif et de son état d'avancement devant les représentants du personnel ou le comité d'entreprise. Ces derniers peuvent soulever de véritables problèmes et ils ont parfois une influence bénéfique auprès du personnel pour vaincre la peur d'être formé. Ne pas les associer c'est rater l'occasion d'un dialogue social constructif et la formation fait partie intégrante de la politique des relations sociales.

La communication autour du projet revêt aussi un caractère « pédagogique » : elle nécessite d'explicitier les objectifs du projet liés au contexte d'évolution de l'entreprise.

Investir officiellement la responsable de la formation en «pilote» de la formation :

Le pilote doit s'appuyer sur la volonté de la direction, il doit en tirer la source de sa légitimité. Le pilote doit aussi être en mesure de décliner les grandes orientations de la politique de la formation et pouvoir s'assurer de la volonté des délégués de s'investir dans la formation.

Il lui faut collecter un minimum d'informations sur l'évolution de l'entreprise dans son ensemble car il est aussi responsable de la bonne appréhension des enjeux humains (employabilité, inadaptation...) de l'entreprise.

Gérer des compétences plutôt que des produits de formation, devenir un consultant interne : la responsable de la formation doit acquérir une nouvelle logique pour participer efficacement à l'amélioration des ressources humaines.

Comme nous pouvons le constater, son rôle est très loin de se limiter à celui du gestionnaire et du rédacteur de la déclaration fiscale 2483.

5.2.2 PROJET : « *Création et mise en place d'outils de généralisation de la formation* ».

Pourquoi ce projet ?

La finalité de ce projet est de créer un ensemble d'outils simples pouvant s'adapter à l'ensemble de l'INHNI. Leur mise en place devra permettre de généraliser la formation grâce à une démarche commune favorisée par ces outils.

Il convient donc d'impliquer totalement les délégués. En effet, ils seront également utilisateurs de ces outils et ils doivent correspondre à leurs besoins.

Il s'agit de permettre aux délégués de réfléchir à la façon de réaliser une série d'actions pour l'optimisation de la formation en s'appuyant sur des outils communs à tous les centres.

Grâce à ces échanges, la responsable de la formation pourra ainsi proposer des formations correspondant aux besoins qui auront été identifiés avec les délégués.

Cela consiste notamment à :

- Pouvoir faire une synthèse des besoins de formation.
- Pouvoir faire une synthèse des compétences.
- Etre en mesure d'évaluer un organisme de formation.
- Etre en mesure d'évaluer une formation.
- Assurer le suivi d'une action de formation.

Les outils proposés sont présentés à titre indicatif et non limitatif. Il constitue une base qui devra être travaillée conjointement par les délégués et la responsable de la formation afin d'aboutir à la création d'outils personnalisés aux besoins de l'INHNI.

Pour qui ?

Les bénéficiaires de ce projet sont bien entendus les salariés dans leur totalité. La généralisation de la démarche de formation doit leur garantir une égalité d'efficacité des actions selon la région où ils se trouvent.

Le deuxième bénéficiaire est aussi l'INHNI. En généralisant, en rationalisant la formation, il répond à un de ses enjeux : assurer son efficacité au niveau national pour répondre aux pressions de l'environnement tout en veillant à optimiser les compétences des salariés.

Pour quels objectifs ?

Il s'agit de généraliser la formation à l'INHNI mais aussi d'instaurer une politique de gestion des compétences des salariés afin de développer ces dernières.

Il s'agit aussi d'optimiser les actions de formation proposées et d'avoir une vision quantitative et qualitative de ces actions.

Comment ?

La modalité retenue est celle d'un groupe de travail au sein de l'entreprise qui réunit régulièrement la responsable de la formation et les délégués régionaux.

Avec quels moyens et quel déroulement ?

Nous prévoyons la réservation d'une salle de réunion du 1^{er} étage de l'INHNI et éventuellement de profiter de la présence régulière des délégués lors de réunions au siège.

Le temps de préparation du projet imparti à la responsable de formation (dossier, documents, préparation de réunion) est estimé à environ 50 heures.

L'action en elle-même se déroule sur 15h en temps cumulé. Cela représente 4 rendez-vous de durée variable dans l'année.

Il convient de désigner un rapporteur/secrétaire présent lors des réunions qui consignera les propos pour rédiger une synthèse.

Dans un premier temps, la préparation consiste à :

(Cette phase de préparation s'étale sur les mois de septembre et d'octobre).

- informer du projet. Une information d'ordre général est destinée à l'ensemble de l'INHNI tandis qu'une information plus ciblée est destinée aux délégués. Il s'agit de leur expliquer la portée du projet et l'implication attendue.
- définir un calendrier : déterminer les dates exactes des réunions avec les délégués afin de s'assurer de leurs présences. (Il est conseillé de les contacter avant chaque réunion pour confirmer leur venue).
- se renseigner sur les possibilités de réservation d'une salle aux dates choisies.
- constituer un dossier de présentation qui sera remis aux délégués lors de la première réunion. Il abordera notamment les enjeux de la formation pour l'INHNI, un point sur l'environnement et contiendra un calendrier du projet (voir tableau).
Il servira de point d'initialisation du projet et il devra être très clair sur les objectifs attendus et le déroulement du projet. De plus, il devra insister sur l'implication attendue (échange, dialogue, participation...).

Ce dossier est validé par la direction.

- préparer les réunions suivant le thème du jour.
- créer des pochettes contenant les outils de départ (deux pochettes par délégués).

La pochette 1 contient les grilles de synthèse des besoins de formations et des compétences.

La pochette 2 contient les grilles d'évaluation pour le choix d'un organisme de formation, d'évaluation d'une formation ainsi que la fiche de suivi d'une action de formation.

Il est conseillé de désigner un rapporteur qui sera présent lors des réunions. Il peut être externe au groupe des délégués et sera chargé de consigner les points forts et de les restituer sous formes de document écrit à la réunion suivante.

Planning des réunions :

(voir calendrier prévisionnel en fin du projet)

Début novembre : réunion de présentation et d'initialisation du projet.

Il s'agit de présenter le projet dans le détail (objectifs, enjeux...) et de remettre le dossier de présentation aux délégués. Cette réunion permet de planifier les rendez-vous suivants. En effet, il est demandé aux délégués de préparer une présentation de leurs propres actions et notamment leur façon de traiter le thème du jour de la réunion (analyse des besoins/des compétences et évaluation de formation/d'organisme ainsi que leur modalité de suivi des actions de formation).

Durée prévue : 2 à 3h.

Documents remis : dossier de présentation.

Début janvier : les besoins et les compétences.

Cette première réunion a pour but de parvenir à la finalisation des outils de la pochette 1 : outils de synthèse des besoins de formations et de synthèse des compétences. En ouverture de la réunion, les délégués sont invités à faire part de leur expérience et de leurs méthodes.

Cette réunion aborde plus largement les enjeux rattachés à l'analyse des besoins et des compétences présentes et futures et peut aussi s'attarder sur la place des entretiens individuels dans l'analyse des besoins de formation.

Durée prévue : 4h.

Documents remis : pochette n°1 avec grilles des besoins de formations et de compétences.

Début mars : l'évaluation d'un organisme de formation et d'une formation.

Cette réunion a pour but de parvenir à la finalisation des outils de la pochette 2.

En ouverture de la réunion, la responsable de la formation fait un rappel de la réunion précédente et des conclusions auxquelles le groupe était arrivé.

Puis, les délégués sont invités à faire part de leur expérience et de leurs méthodes concernant le thème du jour.

Cette réunion aborde les modalités d'évaluation pertinentes de la formation et du choix d'un organisme afin d'offrir des formations efficaces et transférables en entreprise. Une partie de la réunion est réservée à l'évaluation quantitative et qualitative des actions de formation afin de suivre l'effet d'une formation sur un salarié en particulier et d'une action de formation dans l'année. Ces outils permettent de faire le bilan de l'efficacité de la formation en général, sur une année.

Durée prévue : 4h.

Documents remis : pochette n°2 avec grilles d'évaluation d'organismes de formation et d'évaluation de formation, fiche de suivi des actions de formation.

Document contenant les notes de la première réunion consignées par le rapporteur.

Début juin : Bilan du projet.

La séance s'ouvre sur le rappel de la réunion précédente et de ses résultats.

Cette réunion a pour but de faire le point sur les outils créés en commun et sur leur mise en application. Est-ce qu'il y a eu des difficultés, comment y remédier... ? Comment pérenniser la dynamique créée ? Plus qu'une fin de projet, cette dernière réunion devrait ouvrir sur de nouvelles propositions pour pérenniser cette nouvelle dynamique de structuration de la formation.

Durée prévue : 4h.

Documents remis : restitution des outils finalisés sur disquette et tirage papier.

Document contenant les notes de la seconde réunion consignées par le rapporteur.

15 jours après, un document de bilan du projet est envoyé aux délégués.

Pour quels effets induits ?

Ce projet permet d'impliquer les délégués dans la création d'outils généralisable à l'ensemble de l'INHNI, dont ils seront les utilisateurs finaux et de positionner la responsable de la formation comme un interlocuteur proche de leurs besoins. Le résultat attendu est une implication conjointe des acteurs face aux enjeux de la formation et de les faire réfléchir ensemble à la meilleure façon de préparer l'avenir face à l'environnement, l'employabilité des collaborateurs, la problématique des compétences individuelles et collectives.

Nous minimisons aussi le risque de généraliser des outils inappropriés qui éveilleraient des résistances chez leurs utilisateurs.

Nous émettons toute fois une réserve. Les outils sont indispensables mais nous soulevons le problème de leur greffe dans un milieu qui n'est peut être pas tout à fait prêts à les recevoir ou à accepter facilement un changement trop important. Les outils ne sont rien sans l'appui des qualités managériales du pilote de la formation car il s'agit aussi de communiquer avec les autres acteurs avec un statut de pair. Pour être véritablement efficace, ce projet doit être pérenniser dans le temps. Il nous apparaît également important de réviser ces outils, du moins de vérifier qu'ils gardent leur pertinence au fil du temps.

Ce projet a l'inconvénient de n'impliquer directement que les délégués régionaux et la responsable formation aussi, nous proposons le projet 4 « *Création du Réseau Formation* » en suite logique.

Dans les pages suivantes, vous trouverez des exemples de grilles d'analyse de synthèse des besoins de formation, de synthèse des compétences, des critères de d'évaluation pour le choix d'un organisme de formation, d'évaluation de formation et une fiche de suivi d'action de formation. Vous trouverez également un calendrier prévisionnel du projet.

LES BESOINS DE FORMATION

Récapitulatif des besoins	Objectifs recherchés	Personnes concernées	Priorité			Estimation de la durée (heures ou journées)
			Urgent	Important	Motivant	

Service du personnel	Formation	mai/2001
----------------------	-----------	----------

LES COMPETENCES

LOCALISATION : _____

Public Visé	Nom du collaborateur	Compétences à développer
Formateurs	- ... - ... - ... - ...	- ... - ... - ... - ...
Personnel administratif	- ... - ... - ... - ...	- ... - ... - ... - ...
...	- ... - ... - ... - ...	- ... - ... - ... - ...
...	- ... - ... - ... - ...	- ... - ... - ... - ...

Service du personnel	Formation	mai/2001
----------------------	-----------	----------

CRITERES D'EVALUATION POUR LE CHOIX D'UN ORGANISME DE FORMATION

	Organisme X	Organisme Y	Organisme Z
Appréhension du fonctionnement de l'entreprise du point de vue de :			
La capacité à reformuler la demande et son contexte			
L'analyse des compétences			
Expérience de la formation en lien avec les situations de travail			
...			
SOUS-TOTAL 1			
Conduite de la formation			
Animation de groupes, de niveaux de connaissances et de niveaux hiérarchiques différents			
Mise en œuvre d'une adaptation permanente des contenus et méthodes de formation			
Modalité d'évaluation			
...			
SOUS-TOTAL 2			
Compétences pédagogiques spécifiques			
Mise en œuvre d'une pédagogie diversifiée : gestion de groupe de niveaux hétérogènes			
Maîtrise d'un domaine d'intervention spécifique en lien avec l'activité de l'entreprise			
Pratique d'intervention dans le domaine du management			
...			
SOUS-TOTAL 3			
TOTAL GENERAL			

UTILISATION :

La cotation des organismes par critères peut se faire à partir de la « **méthode 3-5-15** » qui permet de mettre en évidence une différence significative entre les totaux obtenus par chacun, en prenant comme repère les éléments d'appréciation suivants :

3 : pas d'expérience ni de pratique.

5 : connaissances théoriques ou bien faibles sans réelle formalisation de démarches ou d'outils.

15 : expérience de mise en œuvre avec formalisation de démarche ou d'outils adaptés au contexte.

Service du personnel	Formation	mai/2001
----------------------	-----------	----------

FICHE D'ÉVALUATION

Nom du salarié :

Centre :

Titre du stage :

Date du stage :

Organisme de formation :

Nom du formateur :

Ce stage est-il : à votre demande ?

Oui

Non

à celle de votre responsable ?

Oui

Non

aux deux ?

Oui

Non

Avant le stage, les objectifs et le contenu vous ont-ils été expliqués ?

Oui

Non

Globalement, ce stage a-t-il répondu à vos attentes ?

peu satisfaisant 1 2 3 4 satisfaisant

Pouvez-vous l'appliquer dans votre travail ?

Oui

Non

Pourquoi ?

L'organisation matérielle du stage est-elle satisfaisante ?

peu satisfaisant 1 2 3 4 satisfaisant

Les supports pédagogiques sont-ils satisfaisants ?

peu satisfaisant 1 2 3 4 satisfaisant

Recommanderiez-vous ce stage à un collègue ? Oui Non

Pourquoi ?

Note :

Cette fiche peut servir de support pour un entretien d'évaluation de la formation avec le salarié. Il s'agit d'obtenir également des précisions sur d'ordre personnel sur le stage, le contenu, le rythme, l'organisation...

FICHE DE SUIVI D'UNE ACTION DE FORMATION

Désignation de l'action :

Centre :

Dates de l'action :

Nom du formateur :

Organisme de formation :

Éléments qualitatifs.

Satisfaction

Choix de la population cible :

Oui Non

Synchronisation de la formation :
(formation arrivant au bon moment par rapport aux besoins)

Oui Non

Sensibilisation des collaborateurs et des responsables :

Oui Non

Points à surveiller :

Suivis par :

Éléments quantitatifs/budget.

Prévision	Réalisation
Nombre de stagiaires prévus : N=	
Nombre de groupes prévus :	
Frais pédagogiques pour N stagiaires :	
Coût salarial estimé pour N stagiaires :	
Frais de déplacements pour N stagiaires :	
Autres frais :	
Coût prévisionnel moyen par stagiaire :	
Coût prévisionnel moyen par groupe :	
Budgeté au plan annuel :	

Résultats évaluation fin de stage :

Résultats évaluation différée :

Service du personnel	Formation	mai/2001
----------------------	-----------	----------

CALENDRIER PREVISIONNEL DU PROJET

Date	Septembre 2001	Octobre 2001	Novembre 2001	Décembre 2001	Janvier 2002	Février 2002	Mars 2002	Avril 2002	Mai 2002	Juin 2002
Actions										
Information de l'INHNI	■									
Détermination du calendrier		■								
Vérification des possibilités de réservation de salles.		■								
Préparation du projet :										
Constitution du dossier de présentation	■	■								
Création des pochettes d'outils et préparation des réunions		■								
Réunion de présentation avec les délégués			■							
Réunion 1					■					
Réunion 2							■			
Réunion de bilan										■

CONCLUSION GENERALE



Nous nous étions posé une problématique de départ qui était :
« Comment la démarche de structuration de la formation peut-elle accompagner l'évolution d'une entreprise vers une gestion des ressources humaines harmonisée ainsi que vers une organisation plus communicante ? »
Cette problématique s'accompagnait d'une série d'hypothèses.

Ainsi, nous avons vu que le l'INHNI subit des pressions venant de l'évolution du secteur du nettoyage. En effet, l'INHNI doit s'adapter à différentes contraintes comme les exigences des clients, la concurrence d'autres organismes de formation ou encore l'image dévalorisée du nettoyage.

Ces pressions se répercutent sur les formations proposées aux clients et donc, sur la formation interne.

La formation interne n'est pas encore structurée. Elle est encore déconnectée de la stratégie de l'entreprise et la démarche globale manque d'efficacité. De plus, certains acteurs de l'INHNI vont à l'encontre de la généralisation de la formation voulue par la direction. Ainsi, les actions de formation peinent à aller vers un véritable investissement. Ceci freine aussi l'évolution de la gestion du personnel vers la gestion des ressources humaines, c'est à dire la gestion prévisionnelle ou encore la gestion des compétences.

En effet, la gestion des compétences nous apparaît comme une démarche permettant de répondre aux évolutions du secteur et des exigences des clients en garantissant l'adéquation des compétences actuelles des collaborateurs de l'INHNI (notamment les formateurs) avec les compétences futures.

La formation remplit ainsi un rôle d'outil d'accompagnement vers la gestion des ressources humaines.

Pour réussir, ces changements, ces évolutions de l'INHNI nécessitent d'être soutenus par une information et une communication qui permettent des échanges entre les différents centres mais aussi avec le siège.

La formation est donc un facteur pouvant induire l'évolution de l'INHNI vers une gestion des ressources humaines harmonisée à l'ensemble des centres et aider, indirectement, l'organisation à être plus communicante.

De plus en plus, les entreprises focalisent leurs compétences pour satisfaire les clients et pour tenir des objectifs économiques qui assurent la pérennité face à la concurrence. La gestion de la compétence individuelle et collective semble être la clé de l'anticipation permanente aux exigences de l'environnement. Les positions de monopole se raréfient et les entreprises se retrouvent toutes face à une concurrence plus ou moins agressive. Les entreprises sont donc confrontées à des choix stratégiques.

Les compétences collectives sont la résultante de la vision de l'avenir, d'un mode d'organisation et de management, de la capacité à acquérir des compétences individuelles par recrutement, formation, mobilité interne.

Les entreprises subissent des changements dans lesquels la formation a un rôle privilégié à jouer. La qualité de la formation est cruciale pour les entreprises dès lors que leur existence et leur devenir dépendent de l'accumulation des compétences.

La formation n'est pas une fin en soi : elle est le levier de l'évolution, du développement, de la compétitivité. Les entreprises doivent pouvoir compter sur leurs ressources humaines pour vivre et durer.

La formation renforce la cohérence et la mobilisation sociale. En ce sens, elle est un outil. Élément de la stratégie des entreprises, elle ne peut s'appréhender qu'à travers une réflexion en profondeur sur l'entreprise elle-même, ce qu'elle a été, ce qu'elle est actuellement et ce vers quoi elle tend. S'il n'y a pas de « bonne » théorie générale de la formation, il y a des méthodes qui permettent de la rendre viable, utile, rentable et efficace.

BIBLIOGRAPHIE



OUVRAGES :

CENECO, *Dixeco du Management*, Editions ESKA, Paris, 2000.

COLLECTIF, *La communication, état des savoirs*, Editions Sciences Humaines, Paris, 1998

COLLECTIF, *Eduquer et former*, Editions Sciences Humaines, Paris, 1998.

COLLECTIF, *Individu, groupe et organisation*, Morin, Paris, 1986.

COLLECTIF, *Le management, aspects humains et organisationnels*, PUF, Paris, 1991.

COLLECTIF, *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Desclée de Brouwer, Paris, 1998.

COLLECTIF, *Les organisations*, Editions Sciences Humaines, Paris, 1999.

CROZIER M., FRIEDBERG E., *L'acteur et le système*, Seuil, Paris, 1977.

DEJOURS C., *Souffrance en France*, Points, Paris, 1998.

EGG G. , *Audit des emplois et gestion prévisionnelle des ressources humaines* , Editions d'Organisation, Paris, 1987.

GUILLOT J.F., *La formation, un investissement durable*, Retz, *Au cœur de la formation*, Paris, 1996.

HIRIGOYEN M.F. , *Le harcèlement moral, la violence perverse au quotidien* , Syros, Paris, 1998.

LE BOTERF G. , *De la compétence* , Editions d'Organisation, Paris, 1994.

MEIGNANT A., *La formation, atout stratégique pour l'entreprise*, Editions d'Organisation, Paris, 1986.

MEIGNANT A., *Manager la formation*, Editions Liaisons, Rueil-Malmaison, 1997.

MINTZBERG H., *Structure et dynamique des organisations*, Editions d'organisation, Paris, 1982.

SAINSAULIEU R., *Sociologie de l'entreprise*, Presses de Sciences Po et Dalloz, Paris, 1995.

THOMAS D., BOUCLET M., *Agir sur l'organisation du travail et la formation*, ANACT, Lyon, 1999.

ZARIFIAN P., *Objectif compétence*, Editions Liaisons, Paris, 1999.

ZARIFIAN P., *Travail et communication*, PUF, Paris, 1996.

REVUES :

Sciences Humaines, Eduquer et Former : Hors-série N° 12, février/mars 1996 :

CASPAR R., *Bilan et perspectives en formation continue*.

TANGUY L., *Les usages sociaux de la notion de compétence*.

PELLETIER G. , *Une spécificité pour la formation continue ?*

Revue Service 2000, N°154 mars/avril 2001 :

MOOCK N., *Dossier «Monde des Services/IRDIP»*.

TEQUI A., *INHNI, 21ans de formation et d'innovation*.

SOURCES INTERNET :

Sites sur la formation.

<http://www.centre-inffo.fr/index.html>

http://www.formaguide.com/organismes/org_index.phtml?var=C

<http://www.em-g.com/formation/>

Sites sur le secteur de la propreté/nettoyage.

<http://www.proprete-hygiene.com/>

<http://www.inhni.com/default.html>

Sites sur les RH.

<http://www.ressources-web.com/>

<http://www.entreprise-carrieres.presse.fr/>

Sites sur la loi 1901.

<http://perso.wanadoo.fr/association.1901/>

TABLE DES MATIERES



REMERCIEMENTS	page 2
SOMMAIRE	page 3
INTRODUCTION	page 4
PREMIERE PARTIE : « <i>Des enjeux de la formation qui sont à l'image de l'INHNI : divisés et manquant de communication</i> ».	page 14
1.4 Une origine « historique » de l'INHNI qui se répercute sur son mode de fonctionnement.	page 14
1.1.1 A l'origine, une association de structure simple	page 14
1.1.2 ... pour un mode de fonctionnement simple.	page 15
1.5 Une structure divisionnalisée qui est en cause dans le manque d'harmonisation de la gestion des ressources humaines et le manque de communication.	page 16
1.2.1 Aujourd'hui, une structure divisionnalisée	page 16
1.2.2 ...qui entraîne des dysfonctionnements.	page 19
1.6 Le fonctionnement interne et l'organisation de l'INHNI apparaissent cloisonnés et éclatés.	page 20
1.3.1 Un cloisonnement général	page 20
1.3.2 ... qui peine à aller vers une ouverture.	page 22
1.3.3 Le passé comme cause partielle de l'éclatement ?	page 23
1.4 Des identités différentes qui se côtoient.	page 25
1.4.1 Une réalité complexe qui cache une pluralité identitaire.	page 25
<i>Un modèle réglementaire qui perdure bien qu'il se renouvelle.</i>	page 25
<i>Un modèle de type communautaire.</i>	page 26
<i>Le modèle de la mobilité : des aspirations axées sur la trajectoire personnelle et la carrière.</i>	page 28
<i>Le modèle entrepreneurial ou l'identification à l'entreprise.</i>	page 29
1.4.2 Des relations de travail marquées par un manque de valeurs communes.	page 30
1.5 L'environnement exerce une influence sur l'évolution de l'INHNI.	page 31

1.5.1 Des pressions multiples et très diverses stigmatisées par une image du métier dévalorisante	page 32
1.5.2 ...une concurrence agressive	page 33
1.5.3 ... et des entreprises du secteur en pleine mutation.	page 33
1.5.4 L'INHNI souffre aussi d'une image floue aux yeux de son environnement.	page 34
1.6 Des difficultés de communication et d'information en général et par rapport à la formation en particulier.	page 36
1.6.1 Un manque dans l'information et des difficultés de communication clairement exprimées.	page 37
1.7 La situation actuelle de la formation à l'INHNI.	page 40
CONCLUSION.	page 42

SECONDE PARTIE : « L'absence d'ingénierie de la formation génère des dysfonctionnements. ».

2.3 Un fonctionnement actuel de la formation peu structuré.	page 44
2.3.1 La démarche de formation est perçue sous le signe de « l'informel »	page 45
...quand elle est clairement perçue !	page 45
... et quand elle est « bien » perçue !	page 45
2.4 Les points de dysfonctionnements repérables.	page 46
2.4.1 Le « cas des formations en informatique ».	page 46
2.4.2 Les limites du recueil des besoins.	page 46
2.4.3 Un bilan de la démarche formation qui montre des lacunes.	page 48
2.4.4 Il manque aussi une écoute et une aide individualisée de la démarche de formation	page 49
2.4.5 ...et une organisation.	page 50
2.4.6 Le manque d'efficacité dans les actions de formation ou le problème de l'absence d'évaluation.	page 50
2.3 Des résistances stratégiques à combattre.	page 54
2.4 Un manque de communication et d'information complique le problème.	page 57
CONCLUSION.	page 60

TROISIEME PARTIE : « Les conditions de l'évolution vers une formation « investissement ».

3.1 Vers une ingénierie de formation réfléchie et adaptée à la stratégie.	page 61
3.1.1 La stratégie de l'INHNI est conditionnée par l'environnement.	page 62

3.1.2 Intégrer la formation dans la stratégie de l'entreprise : pour quelles raisons, quelles finalités ?	page 63
3.4 Des actions de formation qui riment avec «investissement».	page 65
3.2.1 La formation, investissement à part entière.	page 65
3.5 Les nouveaux enjeux de la formation pour l'INHNI.	page 66
3.3.1 La formation au service d'une gestion des ressources humaines harmonisée et cohérente.	page 68
3.3.1.1 La formation au service de la gestion du personnel et des compétences.	page 68
3.3.1.2 La gestion des compétences, un outil stratégique.	page 69
3.3.1.3 Formateur, un métier tourné vers la compétence et la transmission du savoir.	page 70
3.3.2 La formation pour faciliter la gestion prévisionnelle des emplois.	page 71
3.3.3 La formation et la gestion individuelle et collective des ressources humaines.	page 72
3.3.4 Des moyens qui permettent de tendre vers ces enjeux.	page 74
<i>Une conception de la formation qui l'a fait évoluer de la logique de gestion vers la logique managériale.</i>	page 74
<i>Une bonne identification des besoins pour des actions de formation efficaces.</i>	page 75
<i>Des résultats de formation conjointement attendus par le salarié et par sa hiérarchie.</i>	page 75
<i>Le principe de la synchronisation : la formation ni trop tôt, ni trop tard!</i>	page 75
3.4. Sans oublier les enjeux spécifiques des acteurs de la formation.	page 76
3.5 Comment et sur quels acteurs s'appuyer pour la mise en place de l'ingénierie de formation ?	page 77
3.5.1 Une séduisante théorie du chaînage des acteurs	page 77
<i>Le chaînage opérationnel.</i>	page 77
<i>La zone de sécurité de fonctionnement.</i>	page 78
<i>La zone de l'innovation stratégique.</i>	page 78
3.5.2 ... qui ne doit pas faire oublier les limites objectives de l'implication des acteurs !	page 80
3.7 Une organisation plus communicante pour une ingénierie de formation optimale.	page 81
3.6.1 Des effets possibles de la communication sur l'organisation de l'INHNI	page 83
3.6.2 ...qui peuvent agir sur plusieurs niveaux.	page 84

CONCLUSION.	page 87
QUATRIEME PARTIE : « Un diagnostic tourné vers l'évolution de la formation».	page 88
4.1 Un ensemble de dysfonctionnements liés au manque de communication et d'information.	page 88
<i>Des outils existant mais qui n'apportent pas de satisfaction.</i>	page 89
<i>L'impact sur la formation est important.</i>	page 89
4.2 Un manque de cohérence qui nuit à l'efficacité de la formation.	page 90
<i>L'ensemble de la formation manque de cohérence.</i>	page 90
4.5 Des volontés d'évolution à exploiter pouvant aboutir à une formation efficace.	page 91
4.6 La formation doit franchir des obstacles pour parvenir à se généraliser.	page 92
<i>Un désir de leadership qui nuit aux nouveaux projets.</i>	page 92
<i>Une expression difficile des besoins en formation.</i>	page 92
4.5 Les acteurs ont des enjeux différents par rapport à la formation.	page 93
<i>Des enjeux très différents.</i>	page 93
4.6 Il existe des opportunités à saisir qui sont liées à l'environnement de l'INHNI	page 94
<i>Le management par projet, une opportunité pour améliorer les échanges au bénéfice de la formation.</i>	page 94
<i>La formation, une chance pour le développement de l'entreprise.</i>	page 95
CONCLUSION.	page 96
CINQUIEME PARTIE : Des projets pour aller vers la généralisation et l'optimisation de la formation.	page 97
5.1 Des propositions qui s'inscrivent dans une vision plus vaste.	page 97
5.2 Un projet orienté vers la généralisation et l'optimisation de la formation.	page 100
5.2.1 Les conditions de réussite du projet.	page 100
5.2.2 Le projet : « Création et mise en place d'outils de généralisation de la formation ».	page 101
CONCLUSION GENERALE.	page 115
BIBLIOGRAPHIE.	page 118
TABLE DES MATIERES.	page 120
ANNEXES.	page I
Annexe 1 : Organigramme de la FEP et des satellites.	page II
Annexe 2 : Organigramme et statuts de l'INHNI.	page III
Annexe 3 : Le chaînage des acteurs de la formation d'après A. Meignant.	page IV
Annexe 4 : Guide d'entretien.	page V
Annexe 5 : Questionnaire «Plan Formation ».	page VI
Annexe 6 : Traitement du retour des questionnaires.	page VII